



# Umsatz mit Risiko

Damit Cross- und Up-Selling auch zum Erfolg werden, sind einige Faktoren vor der Implementierung zu berücksichtigen.

Bereits seit Jahren vollziehen Inhouse-Call Center den Wandel vom Cost- zum Profitcenter. Der Telefonvertrieb im Inbound gilt dabei als wichtiges Instrument, kann doch mithilfe von Cross- und Up-Selling der Absatz gesteigert und zusätzlicher Ertrag generiert werden. Zudem nimmt der Handlungsdruck aufgrund der ablehnenden Haltung der Verbraucher gegenüber Werbeanrufen sowie des Absatzeinbruchs im Zuge der Wirtschaftskrise weiter zu.

Up-Selling, also der Verkauf einer besseren Variante eines Produkts oder einer Dienstleistung, setzt auf gezielte Kaufberatung, denn dem Kunden muss ein Nutzen aus dem höheren Preis entstehen. Ein Beispiel hierfür ist der Kauf eines I-Pod Touch anstelle des I-Pod Classic. Beim Cross-Selling

soll der Verkauf ergänzender Produkte oder Dienstleistungen über ein ursprüngliches Produkt oder eine Dienstleistung hinaus für den Kunden zufriedenstellend gelingen. Ein Beispiel hierfür ist das I-Pod-Schutzetui, das das Display vor Kratzern bewahrt.

## Erfolg durch Kooperation

Inbound-Call Center waren und sind serviceorientiert und in vielen Unternehmen als eigenständige Organisationseinheit im Kundenservice integriert. Übernehmen Inbound-Call Center vertriebliche Aufgaben, wecken sie Begehrlichkeiten und Konkurrenzdenken im Vertrieb. Umso mehr sind Unternehmen mit solchen Contact Centern gefordert, diesen Konflikt im Rahmen ihrer

Vertriebsstrategie zu lösen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor hierbei ist die Verknüpfung der Ziele von Kundenservice und Vertrieb und die Zusammenarbeit im Sinn des gemeinsamen Unternehmenserfolgs. Dass die Potenziale nicht unerheblich sind, zeigt beispielsweise die Tourismusbranche: Rund 70 Prozent aller eingehenden Anrufe sind Verkaufsgespräche. Um solche Potenziale erfolgreich ausschöpfen zu können, müssen jedoch die Aufbau- und Ablauforganisation auf den Telefonvertrieb im Inbound optimiert werden.

## Erfolg durch Kundenakzeptanz

Bei einer vertriebsstrategischen Betrachtung von Up- und Cross-Selling-Potenzialen müssen die Interessen des Kunden im Mittelpunkt stehen. Umso wichtiger ist es, die Akzeptanz von Up- und Cross-Selling-Angeboten zu beleuchten und diese im Dialog mit den Kunden sicherzustellen. Ein Versandhändler hatte in einer Befragung von 3.000 Kunden zum Thema Kundenakzeptanz folgende Erkenntnis gewonnen: Drei Viertel der Befragten gaben an, aktuelle Angebote von Komplementärartikeln dann zu begrüßen, wenn diese als zusätzlicher Service angeboten werden. Die passende Krawatte zum Hemd wird somit von Kunden als zusätzlicher Service empfunden. Von Telekommunikationsunternehmen hingegen werden den Kunden maßgeschneiderte Tarife und neue Produkte angeboten. Auch das empfinden die Kunden als guten Service.

## Erfolg durch Produktauswahl

Marktforschungsstudien bestätigen, dass die Produktauswahl einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Kundenakzeptanz darstellt. Die Produktauswahl an sich stellt eine Herausforderung dar, denn Kennzahlen wie Retourenquote und Deckungsbeiträge müssen unbedingt in die Auswahlentscheidung einfließen. So sind etwa im Versandhandel erklärungsbedürftige oder zu knapp kalkulierte Artikel sowie Produkte mit einer hohen Retourenquote für Up- und Cross-Selling wenig geeignet. Gut geeignet dagegen sind Verbrauchsartikel, Artikel mit aktuellem oder saisonalem Bezug und günstige Kombi-Angebote. Die Produktauswahl sollte zudem durch die Mitarbeiter unterstützt werden,

denn sie haben in der Regel ein gutes Gespür für die Kundenbedürfnisse und können potenzielle Topseller identifizieren. Zudem verkaufen Mitarbeiter, die an der Auswahl der Produkte beteiligt wurden, diese mit mehr Engagement.

### Erfolg durch Mitarbeiterkönnen

Bevor Mitarbeiter engagiert Produkte oder Dienstleistungen verkaufen können, bedarf es einer geeigneten Mitarbeiterauswahl. Der ausschließlichen Service-Orientierung folgen im Telefonvertrieb die kundenorientierte Beratung sowie das Gefühl für passende Angebote. Bei der Frage, ob serviceorientierte Mitarbeiter zu vertriebsorientierten qualifiziert werden können, gehen die Meinungen indes auseinander. Während die einen bereits bei der Bewerberauswahl auf Vertriebsaffinität achten, sind bei den anderen insbesondere serviceorientierte Mitarbeiter aufgrund ihrer Unternehmens- und Produktkenntnisse für Up- und Cross-Selling prädestiniert. Die Kunst der Call Center-Leitung muss daher darin bestehen, geeignete Kriterien für die quantitative und qualitative Zielerreichung sowie die soziale Kompetenz von Mitarbeitern zu definieren, um somit bei den Mitarbeitern Verkaufstalente erkennen und fördern zu können.

Besondere Bedeutung kommt dabei der Förderung durch Trainingsmaßnahmen und die ständige Information über den eigenen Vertriebs Erfolg zu. Jedoch wird in der Praxis insbesondere die mitarbeiterbezogene Transparenz durch die Mitbestimmung in Inhouse-Call Centern erschwert. Dieser Aspekt bedarf daher einer besonderen Aufmerksamkeit durch das Management.

### Erfolg durch Motivation

Beim Up- und Cross-Selling spielt die Motivation der Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Gerade für serviceorientierte Mitarbeiter kann der Verkauf eine willkommene Abwechslung zum Tagesgeschäft sein, der bei Erfolg den eigenen Status erhöht. Neben dieser intrinsischen Motivation spielen auch extrinsische Faktoren wie Zielvereinbarungen und monetäre Anreize eine wichtige Rolle. In der Praxis werden Mitarbeiter oder Teams, die ein bestimmtes Verkaufsziel erreichen, häufig durch variable Gehaltsbestandteile,

Provisionen und Gratifikationen belohnt. Um die Motivation von Teammitgliedern zu erhöhen, werden zudem die Ergebnisse transparent und vergleichbar gemacht. Somit entsteht eine Wettbewerbssituation, die die Motivation und das Selbstvertrauen der Mitarbeiter steigern soll. Die leistungsbezogene Vergütung unterstützt durch den materiellen Anreiz den erfolgreichen Verkauf am Telefon. Ein Versandhändler konnte zum Beispiel den Umsatz mit Up- und Cross-Selling durch Einführung der variablen Vergütung verdreifachen. Die Herausforderung für das Management besteht folglich in einer angemessenen Ausarierung von intrinsischer und extrinsischer Motivation.

### Erfolg durch Technik

Um die Abschlussquote der Mitarbeiter beim Up- und Cross-Selling zu optimieren, indem diese den Kunden relevante Produkte anbieten, bedarf es geeigneter technischer Unterstützung. Neben Datenbank- und Kontaktmanagement-Systemen spielt die dynamische Echtzeitprognose eine wichtige Rolle, denn einem Kunden soll zum richtigen Zeitpunkt das richtige Angebot unterbreitet werden. Während klassische Scoring-Systeme mit hohem Aufwand anhand zuvor ausgewählten Daten, etwa dem Kaufverhalten, Vorschläge für Kunden ermitteln, können moderne, dynamische Prognosesysteme die aussichtsreichsten Produkte je Kunde in Echtzeit während des Telefonats ermitteln. Das zugrunde liegende Prognosemodell optimiert sich mit jedem Kundenkontakt von selbst. Vorteile sind die individuelle Kundenansprache, maßgeschneiderte Angebote und die Minimierung von Streuverlusten. Damit verfolgen dynamische Prognosesysteme im Telefonvertrieb nunmehr einen Ansatz, der von E-Commerce-Unternehmen wie beispielsweise Amazon bereits im Internet umgesetzt wurde.

### Erfolg durch Kosten-Nutzen-Verhältnis

Voraussetzung für eine Kostenbetrachtung von Cross- und Up-Selling ist, dass die Transaktionskosten und Umsätze der Deckungsbeitragsrechnung zugerechnet werden können.

Dazu sind auch die Transaktionskosten in den Folgeprozessen zu erfassen. Zu berücksichtigen ist auch, dass im Inbound ein Umsatz nicht immer auf einen Mitarbeiter zurückzuführen ist. In einem solchen Fall müssen Erfahrungswerte und Akquisitionskurven unterstützend herangezogen werden. Zudem werden durch Up- und Cross-Selling in der Regel die Telefonie- und Nachbearbeitungszeit je Anruf verlängert. Damit die Kundenzufriedenheit nicht negativ beeinflusst wird, muss die Erreichbarkeit aber konstant bleiben. Folglich steigen die Personalkosten, da zusätzliche Mitarbeiter und mitunter auch Führungskräfte benötigt werden. Das erhöht die Personalbeschaffungs- und Ausbildungskosten sowie die Raumkosten und Investitionen für Arbeitsplätze. Auf Grundlage von Annahmen sollte der zusätzliche, durchschnittlich je Kundengespräch zu erzielende Umsatz berechnet werden.

Den Kosten steht jedoch der Nutzen gegenüber, wie zum Beispiel die zwei- bis vierfach höhere Kaufbereitschaft von Bestandskunden und die höhere Kundenzufriedenheit durch einen gesteigerten Pro-

### FAZIT

*Für Up- und Cross-Selling sprechen eine Reihe stichhaltiger Argumente, denen jedoch klare finanzielle Risiken gegenüber stehen. Ob sich das Up- und Cross-Selling für Inbound-Call Center tatsächlich rechnet, ist von der individuellen Ausgangssituation abhängig. In jedem Fall ist eine vorherige Kosten-Nutzen-Analyse zu empfehlen.*

duktnutzungsgrad. Aus Kundensicht sprechen zudem die Wertschätzung durch kompetente Beratung sowie der aktive Hinweis auf sinnvolle Produkte und Dienstleistungen für das Up- und Cross-Selling.

**Claudia Feickert,  
Christoph Busch**



Claudia Feickert und Christoph Busch arbeiten als Berater für Best Practice im Call Center-Management.

E-Mail:  
info@christophbusch.com