

# Inbound-induzierter Vertrieb



## Begriff und Ansatz für ein Controlling-Modell

Verschiedene Branchen befinden sich heute in einem tiefgreifenden Wandel, die festzustellenden Marktveränderungen sind vielfältig determiniert.

**C**all Center können in einer strategischen Kundenorientierung eine besondere Rolle spielen. Durch eine entsprechende Gestaltung von Kundeninteraktionsprozessen kann ein Unternehmen sicherstellen, dass ein Kunde ausreichend informiert wird, geeignete Lösungen für seine individuellen Problemstellungen erhält oder trotz einer berechtigten Reklamation zufrieden gestellt werden kann. Ist die Professionalität gegeben und sind die Kunden zufrieden, dann kann das Call Center gewinnbringend für das Unternehmen genutzt werden. Anders als im Inbound, bei dem das Unternehmen von außen kontaktiert wird, oder dem Outbound, bei dem Kunden oder Interessenten aktiv angerufen werden (was zunehmend durch gesetzliche Reglementierungen eingeschränkt wird), stellt der Inbound-induzierte Vertrieb (IiV) die

intelligente Verknüpfung aus In- und Outbound dar. Das Konzept des Inbound-induzierten Vertriebs geht von de facto eingeschränkten Interaktionsmöglichkeiten der Unternehmen mit ihren Kunden aus. Inbound-Prozesse sind weitestgehend extern determiniert, und unter Beachtung der gesetzlichen Regelungen und der Intimsphäre der Nachfrager kommt dem Unternehmen respektive dem Call Center insofern eine passive Rolle zu: Es ist auf das durch einen Anrufer herangetragene Anliegen zu reagieren. Call Center sind in der Regel folglich stark serviceorientiert und nach Kostengesichtspunkten organisiert, wenngleich eine Verknüpfung mit vertrieblichen Funktionen nahe liegend wäre. Denn mit einem Inbound-Kontakt wird etwas erreicht, wovon jeder Vertrieb nur träumt: ein so genannter „warmer Kontakt“.

### Inbound als zusätzlicher Vertriebskanal

Ein Kunde ruft an, er hat ein Anliegen, es kommt zu einem Gespräch, die Atmosphäre ist in der Regel entspannt, und es entsteht in gewissem Maße ein Vertrauensverhältnis und damit eine optimale Ausgangssituation für ein potenzielles Cross- oder Up-Selling. Der konzeptionelle Ansatz besteht in der Nutzung eines Inbound-Prozesses für einen oder mehrere generische Vertriebsprozesse. In einem einfachen Fall kann auf dem Modell von Schümann, [2003, S. 104 ff.] aufgesetzt werden, bei dem unter bestimmten Voraussetzungen aus einem originären Verkaufsprozess ein sekundärer Verkaufsprozess folgen kann. Nachdem das dem Anruf zugrunde liegende Anliegen im Gespräch befriedigt ist, kann der Agent versuchen, dem Kunden andere Pro-

dukte oder Dienstleistungen anzubieten. Voraussetzung hierfür sind eine entsprechende Kompetenz, rhetorische Fähigkeiten und das Vorhandensein von Arbeitszufriedenheitsfaktoren sowie Informationssystemen, die ein vollständiges Kundenprofil liefern.

Die Erweiterung des Ansatzes der sekundären Verkaufshandlung besteht nun darin, dass nicht zwingend während des Erstgesprächs ein zusätzlicher Verkauf von Produkten und Leistungen erfolgt, sondern dieser sich an die Nachbearbeitung anschließen kann. In Grafik 2 ist der mögliche Ablauf schematisch dargestellt. Dabei sind unter „liV (Prozesse)“ unterschiedlichste Prozesse subsummiert, die zusätzliche Interaktionen des Call Centers, Aktivitäten des Außendienstes oder anderer Funktionsbereiche umfassen können.

Den Gesamtzusammenhang der möglichen Inbound-induzierten Vertriebsformen zeigt Grafik 3. Zur Bewertung eines Inbound-induzierten Vertriebs ist eine Kosten-Nutzen-Betrachtung durchzuführen. Diese stellt im Fall der sekundären Verkaufshandlung grundsätzlich kein besonderes Problem dar, wenn davon ausgegangen wird, dass sowohl die transaktionsbedingten Kosten und als auch die Erlöse direkt zugerechnet werden können. Allerdings sind für ein Entscheidungsmodell einige Annahmen zu treffen, die im Folgenden kurz erläutert werden:

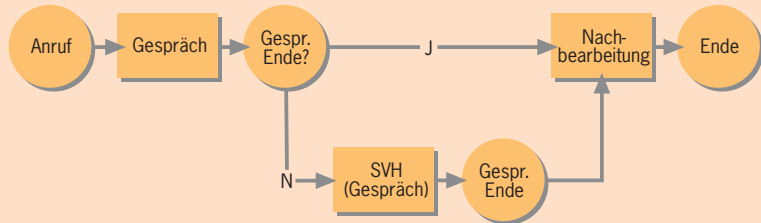
- Das Verkehrsaufkommen bleibt konstant, denn unabhängig von der internen Entscheidung für ein liV wird das Anrufervolumen sich nicht ändern (500 Anrufe pro Stunde).

- Die Bearbeitungszeit (AHT) wird sich durch den liV verlängern, da zusätzliche Gesprächszeit und/oder Nachbearbeitungszeiten entstehen (ursprünglich 180, mit liV 360 Sekunden).

- Der Service-Level bleibt konstant, da eine Verschlechterung der Reaktionszeiten zu einer Kundenunzufriedenheit führen würde.

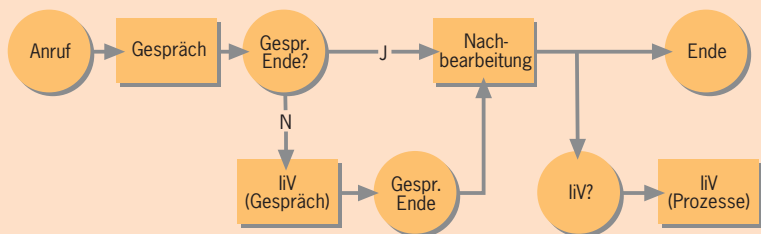
- Die Personalkosten (10 Euro/Std. bei 40 Std. pro Woche) steigen infolge zusätzlich benötigter Kapazitäten. Ebenso können zusätzliche Telefonkosten entstehen. Unter Umständen

## Grafik 1: liV (einfache Stufe)



Modell der SVH von Schümann [2003, S. 104 ff.]

## Grafik 2: liV (komplex) mit Folgeprozessen



entstehen zusätzliche Raum- und Arbeitsplatz- sowie Supervisor-Kosten (für die vorliegende Betrachtung werden nur Personalkosten berücksichtigt).

- Personalbeschaffungskosten steigen wegen verbesserter Auswahlverfahren (im vorliegenden Modell bleiben diese Kosten unberücksichtigt).

- Ausbildungskosten steigen wegen höherer Anforderungen an die Agents (im vorliegenden Modell bleiben diese Kosten unberücksichtigt).

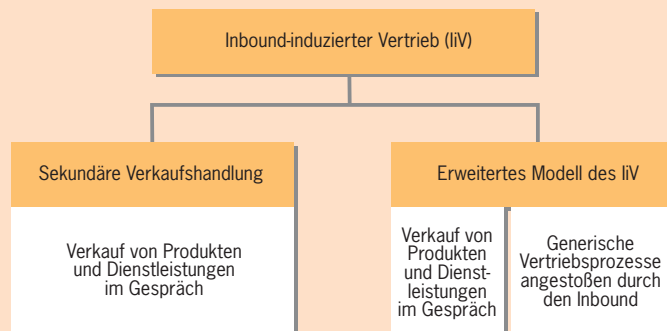
Grundsätzlich ergeben sich zwei mögliche Entscheidungssituationen:

### 1. Serviceorientiertes Call Center

Überlegt sich das Management eines serviceorientierten Call Centers mit einem bislang qualitativen Nutzenbeitrag den Einsatz des liV, dann ergibt sich bei zuvor 30 Agents eine erforderliche Kapazitätssteigerung auf 57 FTEs, um die Verdoppelung der AHT bei ansonsten gleichbleibenden Rahmenbedingungen zu bewältigen. Das würde bei einer vereinfachten ausschließlichen Personalkostenbetrachtung bedeuten, dass bei einer Auslastungsquote von 88 Prozent durchschnittlich pro Gespräch ein zu

→ →

## Grafik 3: Systematik des liV



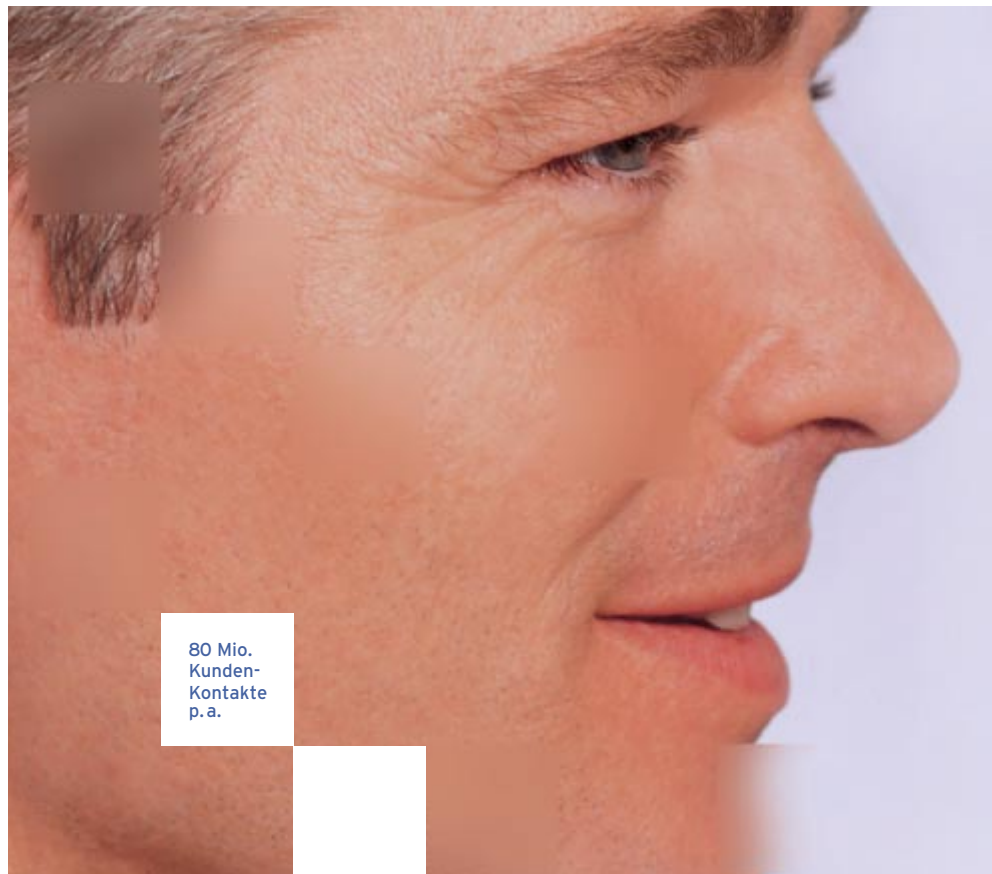
sätzlicher Umsatz von mindestens 0,54 Euro erzielt werden müsste, damit sich ein positiver Deckungsbeitrag ergibt. Für eine differenzierte Deckungsbeitragsbetrachtung ist eine funktionierende Kostenrechnung heranzuziehen, die o. g. Kostenarten verursachungsgerecht dem Ansatz des liV über Produkte oder Kunden zurechnen lässt.

## 2. Verkaufsorientiertes Call Center

Bei Call Centern, die verkaufsorientiert agieren, ist zusätzlich ein Alternativenvergleich durchzuführen. Die grundsätzliche Frage in diesem Fall ist, ob mit dem liV nicht nur ein zusätzlicher Deckungsbeitrag erzielt werden kann, sondern dieser auch mindestens dem Deckungsbeitrag des originären Geschäfts entspricht. Würde mit einer Einführung des liV die Personalkapazität nicht angepasst werden, dann geht die Zunahme der AHT zu Lasten des originären Geschäfts. Der liV müsste dann abgelehnt werden, wenn im Beispiel  $DB_{IV,360} \leq DB_{orig,180}$  ist. Bei Erhöhung der Personalkapazität um 27 FTEs [d] kann bei gegebenem Verkehrsaufkommen und einem niedrigeren  $DB_{IV,360}$  ein zusätzlicher Deckungsbeitrag erzielt werden [b], der Gesamtdeckungsbeitrag des originären Geschäfts verbleibt auf dem Ausgangsniveau yA. Könnte allerdings durch gezielte Marketingmaßnahmen das Verkehrsaufkommen um 520 Anrufe erhöht werden (57 FTEs), dann ergibt sich ein Gesamtdeckungsbeitrag aus  $DB_{orig,180} [a + b]$ , der sich wiederum nach einer weiteren Personalkapazitätserhöhung um [b] steigern lässt, wenn Cross-/Up-Selling-Potenziale genutzt werden können. Zusammenfassend kann deshalb festgestellt werden, dass bei einem positiven  $DB_{liV}$  und gegebenem Verkehrsaufkommen sowie limitiertem Absatzpotenzial und einer möglichen Erhöhung der Personalkapazität ein zusätzlicher Gewinn erzielt werden kann. Bei konstanter Personalkapazität allerdings reduziert der liV die AHT und damit auch einen möglichen höheren  $DB_{orig}$ . Findet eine Verkaufshandlung direkt im Kundengespräch statt, dann sind die Umsätze für die

erforderliche Deckungsbeitragsrechnung einfach zuzuordnen. Anders stellt sich die Situation beim erweiterten Modell des liV dar, weil zum Abschluss einer Transaktion in der Regel verschiedene Folgeprozesse anzustoßen sind. Vor dem Hintergrund einer notwendigen Erfolgsrechnung ist es deshalb von Relevanz, sämtliche transaktionsbedingten Kosten in den Nachfolgeprozessen zu erfassen,

um sie dann im Zuge einer Deckungsbeitragsrechnung dem resultierenden Umsatz gegenüberzustellen. Als Ordnungskriterium könnte hierzu die Kundennummer herangezogen werden, wenn lückenlos die relevanten Kostenfaktoren zugeordnet, das heißt kundenbezogen Kostensätze protokolliert, werden. Problematisch erscheint jedoch die Umsatzzuordnung zu werden, denn wann ist ein Umsatz



80 Mio.  
Kunden-  
Kontakte  
p. a.

## Von Gleich zu Gleich

Sie wollen, dass Ihr Kundenbeziehungs-Management auf der Höhe der Zeit ist? Dann brauchen Sie nicht einfach einen Dienstleister, sondern einen echten Partner – und den finden Sie in QUELLE.Contact.

Entlang der kompletten Wertschöpfungskette be-

gleiten wir Sie mit wegweisenden Prozess-Lösungen und dabei profitieren Sie Schritt für Schritt von unserer einzigartigen Kompetenz.

Reden Sie deshalb mit uns über Ihre Aufgaben: Denn mit QUELLE.Contact als Partner werden Sie Ihre Ziele ganz sicher erreichen.

noch auf einen Anstoß durch einen Call Center-Agents zurückzuführen? Hilfsweise könnten hier Erfahrungswerte und „typische Akquisitionskurven“ herangezogen werden, die darüber Aufschluss geben, wann normalerweise ein Geschäft nach initialem Anstoß durch ein Call Center oder den Vertrieb zustande kommt. Die Art des Inbound-induzierten Vertriebsprozesses wie auch schon der Ge-

sprächsverlauf sind i. d. R. abhängig von verschiedenen Randbedingungen wie zum Beispiel der Gesprächssituation selbst, der Kundensituation (Verträge, Produktportfolio) oder auch der vertrieblichen Ausgangssituation. Letztere ist insofern von Bedeutung, wenn ein Call Center-Agent beispielsweise durch eine Verkaufshandlung ungewollt mit der Interessenlage eines Vertriebspartners kollidiert. Im

einfachsten Fall besteht der IiV deshalb dann lediglich in einer Informationsbereitstellung für den Vertrieb. Inwieweit die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen vom IiV berührt sein können und auch qualitative Faktoren in ein Controlling-Modell einfließen sollten, wird in einem Folgeartikel beschrieben. ■

Horst Tisson

E-Mail: [horst@tisson.de](mailto:horst@tisson.de)

An 13  
Standorten

5.500  
Mitarbeiter

**Ihr Weg zu  
effizienter  
Partnerschaft:**  
0800/22 11 2100

Über  
25 Jahre  
Erfahrung

hothum & winter

**QUELLE.**  
**Contact**