

# Das Mode Verkaufsh

In ertragsorientierten Call Centern kann die Gesamtleistung anhand von Kategorien wie Service und Kundenbindung, insbesondere aber auch anhand der realisierten Umsätze verstanden werden. Die Umsatzpotenziale können allerdings nur bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen gewonnen werden. Beispielsweise sollte die Bedienstrategie resp. Gesprächskonzeption mit der übergeordneten Unternehmenszielsetzung, zum Beispiel der Marketing- und Vertriebsplanung, in Einklang gebracht werden, also bezüglich Gesprächsinhalt und -dauer darauf abgestimmt werden. Des Weiteren sind die Kundenerwartungen zu berücksichtigen sowie gut geschultes und motiviertes Personal bereitzustellen, denn gerade in ertragsorientierten Call Centern, bei denen die Verkaufs- bzw. Kaufprozesse aus mehreren Phasen bestehen, hängt der wirtschaftliche Erfolg von der Interaktion zwischen den Anrufern und den Call Center-Mitarbeitern ab. Dies gilt insbesondere auch dann, wenn weitere, Call Center-externe Verkaufsprozesse angestoßen werden, wie dies beispielsweise in der Versicherungswirtschaft oft vorkommt (vgl. H. Tisson, Inbo- und-induzierter Vertrieb, CallCenter-Profi 3/2006, S. 22 ff.)

Insgesamt existiert ein Spannungsfeld aus Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Unternehmer), das den allgemeinen Aktionsrahmen für Call Center und die konkreten Rahmenbedingungen für die Kaufprozesse bildet. Bei der Konzeption von Verkaufsprozessen muss vor allem die Interessenlage der Kunden, also der Zielgruppe, die den Umsatz tätigt, reflektiert werden. Zusätzlich ist zu berücksichtigen

Foto: photodisc

## Gesprächsplanung

Wie mit einfachen Mitteln gewinnmaximale Gesprächsanalysen und -planungen durchgeführt werden können, lesen Sie im nachfolgenden Artikel.

# II der Sekundären andlung

sichtigen, dass die unternehmensseitigen Hauptakteure (Call Center-Mitarbeiter) in die Lage versetzt werden, den Verkaufsprozess – mit Blick auf die Unternehmensziele – optimal zu gestalten. Aus Sicht des Kunden verläuft ein Gespräch ideal, wenn sein Anliegen zu 100 Prozent erfüllt wird. Wird die Perspektive gewechselt und das Gespräch aus Unternehmersicht betrachtet, sollte das Gespräch möglichst viel Umsatz bringen oder die Kundenbindung bei minimalen Kosten festigen. Die Mitarbeiter können

ihre Mittlerrolle nur erfüllen, wenn die Arbeitsbedingungen ideal sind, sie also zum Beispiel nicht überlastet werden. Der maximale Umsatz pro Gespräch lässt sich nur durch Ausschöpfung des möglichen Cross-Selling-Potenzials generieren, das in vielen Verkaufsprozessen latent vorhanden ist. Dieses kann nur gehoben werden, wenn der Informationsaustausch zwischen Kunden und Mitarbeitern gut funktioniert. Denn die Mitarbeiter müssen sich mit dem Kunden über deren Bedarfslage, die Produkt-

eigenschaften oder zum Beispiel Sonderangebote austauschen. Der Verkaufserfolg hängt stark von der Intensität des Informationsaustausches ab. Dieser funktioniert umso reibungsloser, je besser die Mitarbeiter geschult und motiviert sind und wenn ihnen die notwendige Gesprächszeit eingeräumt wird. Der Verkaufserfolg lässt sich also steigern, indem der Verkäufer aktiv(er) wird. Neben einer „passiven“ (Originäre Verkaufshandlung) gibt es in optimalen Kaufprozessen somit auch eine „aktive“ Kompo-

→ →

## Ölen Sie Ihren Außendienst mit uns.

**Wir managen Terminvereinbarungen besser als jede Inhouse-Lösung.**

Wie man die Effizienz eines Außendienstes steigern und gleichzeitig Kosten sparen kann? Mit telegate Call Center Services. Abgestimmt auf Ihre Bedürfnisse steuern wir Ihren Außendienst mit einem idealen Zeitmanagement und einer optimierten Wegesteuerung. Für Sie bedeutet das einen reibungslosen, flexiblen Prozess, für Ihre Kunden besten Service. Und zwar rund um die Uhr, 365 Tage im Jahr.

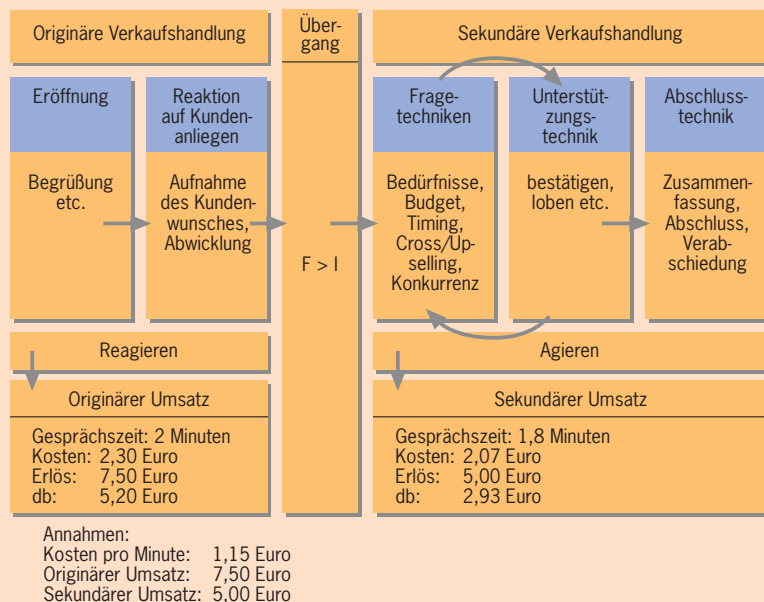
**Wir freuen uns auf Ihren Anruf:**

**0800/11 88 033**

**telegate**  
CALL CENTER SERVICES



## Modell der Sekundären Verkaufshandlung



nente (Sekundäre Verkaufshandlung). Nach Anwendung der entsprechenden Begrüßungsformeln reagieren Mitarbeiter zunächst abwartend. Sie verhalten sich gewissermaßen passiv und erfüllen den originären Kundenwunsch. Das Gespräch verlief aus Kundensicht wunschgemäß, und der Mitarbeiter könnte sich guten Gewissens dem nächsten Anrufer zuwenden. Es ist allerdings davon auszuge-

hen, dass ein bestimmter Anteil der Kunden eine über den aktuellen Bedarf hinausgehende Bedürfnislage hat. Die im Bereich Marketing angesiedelte Konsumentenforschung geht davon aus, dass Kunden nicht nur habitualisierte (gewohnheitsbedingte) und extensive, sondern vor allem impulsive, also ungeplante Kaufentscheidungen fällen. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein bestimmter Anteil der Anrufer zusätzlich zum originären einen sekundären Kauf durchführen würde, wenn sich im Gespräch eine entsprechende Gelegenheit böte. Der durch diese Verkaufshandlung erzielte Umsatz kann „Sekundärer Umsatz“ genannt werden. Allerdings müssen die Mitarbeiter von der passiven in die aktive Rolle wechseln, denn es gilt, eine Schwelle hin zur Sekundären Verkaufshandlung zu überwinden. Die Sekundäre Verkaufshandlung stellt ungleich höhere Anforderungen an die kommunikativen und verkäuferischen Fähigkeiten des Call Center-Mitarbeiters. Der Agent muss nun aktiv Gesprächstaktiken anwenden, um Cross-Selling-Potenziale aufspüren zu können. Auf solche Sekundären Verkaufshandlungen lässt sich im Gegensatz zu Originären kein Schema an-

wenden. Sie unterliegen dem freien Spiel der Kommunikation (freier Gesprächscharakter). Der Agent muss eine Konversation führen, die sich auf dem schmalen Grat aus Verkaufsinteressen und Kundenorientierung bewegt. Es gibt keine Orientierungspunkte, keine Hilfsmittel, kein Sicherheitsnetz. An dieser Schwelle zwischen Originärer und Sekundärer Verkaufshandlung wirken deshalb zwei Kräfte auf die Mitarbeiter ein. Eine antreibende Kraft (Instigating Force „F“) drängt zur Sekundären Verkaufshandlung, die gegenläufige hemmende Kraft (Inhibitory Force „I“) hindert die Mitarbeiter daran. Die treibende Kraft kommt zum Tragen, wenn die Mitarbeiter gut vorbereitet sind, ihnen die notwendige Gesprächszeit eingeräumt ist und sie nicht unter z. B. Fehlbelastungen leiden. Umgekehrt überwiegt die hemmende Kraft, und die Schwelle zur Sekundären Verkaufshandlung kann nicht überschritten werden. Bei der Planung der Rahmenbedingungen und vor allem der Bediendauern ist deshalb festzulegen, was in den Gesprächen erreicht werden soll und wie viel Zeit dafür benötigt wird. Dabei ist abzuwägen, welcher Nutzen erzielbar ist und welche Kosten dafür aufgewendet werden müssen. Wie eine derartige Kalkulation durchgeführt werden kann, zeigt das folgende Schema: Bei einer geplanten Bediendauer von insgesamt 3,8 Minuten kann in dem Beispiel ein Deckungsbeitrag von 8,13 Euro pro Gespräch erzielt werden. Überwiegen die hemmenden Kräfte, weil eventuelle Fehlplanungen den Agents den Übergang zur Sekundären Verkaufshandlung erschweren, kann lediglich ein Deckungsbeitrag von 5,20 Euro erzielt werden. Anhand des Modells lässt sich nachvollziehen, dass bei der

### Buch-Tipps

Edvinsson, Leif/Brünig, Gisela

#### ■ Aktivposten

#### Wissenskapital

Unsichtbare Werte bilanzierbar machen

Gabler Verlag, 2000

ISBN: 3-409-11540-4

www.gabler.de

Roosevelt, Thomas R.

#### ■ Management of Diversity

Neue Personalstrategien für Unternehmen

Gabler Verlag, 2001

ISBN: 3-409-11742-3

www.gabler.de



Dr. Florian Schumann ist Berater sowie Dozent für Unternehmensführung und Controlling an der Fachhochschule für Ökonomie und Management (FOM).

E-Mail: florian.schuemann@coronet-online.de



Festlegung der Bediendauer zielorientiert vorgegangen werden sollte, statt – wie in vielen Call Centern üblich – rückwärtsgerichtet anhand historischer Betrachtungen Durchschnittswerte zu ermitteln und nur diese den weiteren Planungen zugrunde zu legen.

## Value Based Planning

Das Modell der Sekundären Verkaufshandlung schlägt eine Brücke zwischen der Call Center-Steuerung unter Performancegesichtspunkten und betriebswirtschaftlichen Aspekten. Die erstgenannte Variante überwiegt heute, da Kosten-Nutzen-Argumentationen auf grund fehlender Nutzenquantifizierung oft nicht gelingen und deshalb unterbleiben. Das Resultat sind Call Center-Situationen, in denen die Agents durch die Gespräche hindurchhecheln, statt sich auf Anliegen zu konzentrieren und so wertvolle Cross- und Up-Selling-Potenziale zu heben. Das Modell der Sekundären Verkaufshandlung kann hier Transparenz schaffen, um das zu unterstützen, was von Wirtschaftsunternehmen ohnehin zu erwarten ist, nämlich eine Gewinnmaximierung bzw. -optimierung über Umsatzwachstum zu erreichen.

Können mit Hilfe des Modells der mittlere Umsatz der Gespräche und die damit korrespondierende, ideale Bearbeitungsdauer ermittelt und außerdem über die (Call Center-)Kostenrechnung die mittleren Kosten pro Gespräch ermittelt worden, liegen alle Voraussetzungen für „gewinnmaximale“ Planungen vor. Um auch den Fall zu berücksichtigen, dass die Zurechnung von Umsätzen zu Gesprächen schwierig ist und stattdessen mit Verrechnungssätzen oder anderen Nutzenkategorien gearbeitet werden muss, wird der Begriff des mittleren Nutzens oder „Wertes“ von Gesprächen eingeführt.

Die Umsetzung von Planungen auf Basis von Gesprächswerten kann über Workforcemanagement-Systeme erfolgen, die – ähnlich der skillbasierten Planung (Skill Based Planning) ein „Value Based Planning“ ermöglichen. In diese Planungsvariante fließen nicht nur die Qualifikationen (Skills) der Mitarbeiter ein, sondern auch die Gesprächswerte und deren Treiber bzw. Einflussfaktoren. Es werden also weitere Parameter benötigt, um die Personaleinsatzplanung unter betriebswirtschaftlichen Aspekten zu optimieren. Dies können z. B. Sales-Quoten in Abhängigkeit von Kommunikationskanal und Tageszeit bzw. Wochentag, das Kaufverhalten der Kunden oder die Kommunikation der Agents sein. Analog zu Tages- und Wochenprofilen, die heute überwiegend die Grundlage für die Personaleinsatzplanung bilden, können weitere Profile basierend auf o. a. Parametern gebildet und vom Schichtgenerator ergänzend für die Optimierung des Personaleinsatzes genutzt werden. Von modernen und umfassenden Call Center-Controlling-Ansätzen ist also ein Planungs-, Kontroll- und Steuerungskonzept zu erwarten, das die reine Bedarfsorientierung und Kostenkontrolle überwindet und komplexe Zielkonstellationen handhabbar macht. Weitere Details zum Thema „Value Based Planning“ werden in einem Folgeartikel beschrieben. ■

Florian Schümann

KMU NETWORK GmbH  
Londoner Bogen 6  
44269 Dortmund  
partner@kmu-network.de  
0231 13 970 - 330



## Zusammen den Markt auf den Kopf stellen!

Eine Innovation wartet darauf, von Ihnen vertrieben zu werden!

Werden Sie einer von 15 exklusiven Vertriebspartnern bundesweit!

Als junge Marketing- und Vertriebsgesellschaft, konzentriert sich die KMU NETWORK GmbH speziell auf die Bedürfnisse kleiner und mittelständischer Unternehmen.

Erfolg ist multiplizierbar! Sichern auch Sie sich ein Stück Zukunft.

Unsere kooperierenden Vertriebspartner machen es bereits erfolgreich vor. Vermarkten Sie ein Produkt mit klaren Alleinstellungsmerkmalen und einer hohen Marktakzeptanz.

Partizipieren Sie an einem ständig wachsenden Produktportfolio und sichern Sie sich einen langfristigen und nachhaltigen Erfolg.

Sie haben Interesse an hohen Provisionen und dem Marktpotenzial einer Innovation?

Sie produzieren lieber mit geringer Stornoquote?

Sie sind an einer langfristigen Partnerschaft und einer ehrlichen, aufrichtigen Zusammenarbeit interessiert?

Dann freuen wir uns auf Sie!

Umfangreiche Schulung, Unterstützung und Begleitung sind selbstverständlich!