

Tanja Hartwig genannt Harbsmeier

Up- und Cross-Selling

Tanja Hartwig genannt Harbsmeier

Up- und Cross-Selling

Mehr Profit mit Zusatzverkäufen
im Kundenservice



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Barbara Möller

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0786-8

Inhalt

Die erfolgreichsten Verkaufskonzepte beginnen beim Service. Vorwort von Manfred Stockmann	9
Der beste Käufer ist der „Wiederkäufer“ – Einleitung . .	11
1. Up- und Cross-Selling – was ist das eigentlich? . . .	13
2. Zusatzverkäufe in Call-Center und Kundenservice: Die aktuelle Marktsituation	17
Wachstum im Call-Center-Sektor	17
Der Markt im Inbound-Sales	19
Entwicklungen im Telefonverkauf	21
3. Guter Ruf zahlt sich aus: Fairer Verkauf statt Klinkenputzen	23
Das Image des Verkaufs	23
Was ist völlig „out“?	26
Anspruchsvollere Käufer und faire Verkäufer	26
Mehrwert für den Kunden	28
4. Intern oder extern – Synergien durch optimale Abstimmung	29
Outbound-Call-Center	29
Inbound-Call-Center	29
Out- und Inbound-Call-Center	30
Inhouse-Call-Center	30
5. Vom strategischen Konzept bis zur Umsetzung: Praxisbeispiele	33
Beispiel: Bankhaus	33

Beispiel: Projekt aus dem öffentlichen Verkehr, Pilotprojekte	35
Beispiel: Dienstleister mit dem Projekt Versandhandel, Bestellhotline	38
Beispiel: Vertriebsinnendienst im Tagesverkauf, Frischehandel	40
Beispiel: Softwarehandel	42
Bericht eines Agenten zum Einsatz von Up- und Cross-Selling	44
Beispiel: Bildagentur	45
Beispiel: Industrieunternehmen	46
Beispiel: Versicherungsunternehmen	47
Beispiel: Reifengroßhändler	49
Up-Selling als neuer Vertriebsweg	50
6. Tipps für die Implementierung im Unternehmen . . .	53
Pilotkampagne vorschalten	53
Prioritäten setzen	53
In die Qualifizierung investieren	54
Stabsstelle für den Verkauf etablieren	55
Regelmäßiges Controlling einführen	56
Zusatzangebot: Pflicht oder Option?	57
Umsetzung bei der htp, Hannover	58
7. Den Erfolg messen: Vom ROI und anderen Kennzahlen	63
Die wichtigsten Kennzahlen	63
Nicht jeder Call bringt Umsatz	66
Return on Investment	67
Reporting	68
Wann ist der ROI erreicht?	69
8. Fit for Sales: Die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen	73
Qualifizierung der Führungskräfte	73

Qualifizierung der Mitarbeiter/innen	74
Servicekommunikation	79
Verkaufskommunikation	80
Fragetechniken	82
Kaufsignale erkennen	85
Nutzenargumentation führen und Kaufmotive erkennen .	87
Die Drei-Schritte-Technik	93
Einwandbehandlung	96
Die Kaufentscheidung des Kunden	99
Umgang mit verschiedenen Kundentypen	102
Qualifizierung der Mitarbeiter/innen für Inbound-Sales im AIDA Cruises Service Center	110
9. Stolpersteine auf dem Weg vom Inbounder zum Sales-Agenten	113
Horizontenerweiterung beginnt beim Mitarbeiter	113
Stolpersteine im Gesprächsverlauf	114
Stolpersteine beim Kundenverhalten	115
Stolpersteine im Informationsfluss	116
Stolpersteine in der eigenen Haltung	117
Mind Change – vom Inbounder zum Sales-Agenten	118
10. Erfolgreich implementiert – und dann?	123
Faktoren der Qualitätsbewertung	123
Wie Motivation gelingt – und wie nicht	126
Verhaltensänderung braucht Unterstützung	129
11. Das verkaufsaktive Call-Center als Profit-Center	137
Eine ganzheitliche Betrachtung	137
Ein letztes Erfolgsbeispiel	147
Literaturverzeichnis	151
Die Autorin	153
Die Gastautoren	155
Dankeschön	159

Die erfolgreichsten Verkaufskonzepte beginnen beim Service

Liebe Leserinnen und Leser,

als ich von Tanja Hartwig gebeten wurde, zu ihrem neuen Buch mit dem Titel „Up- und Cross-Selling. Mehr Profit mit Zusatzverkäufen im Kundenservice“ ein Vorwort zu schreiben, kam mir sofort die Erinnerung an ein Projekt in den Sinn, das ich vor einigen Jahren in einem Unternehmen begleiten durfte. Unter dem Druck, sich aus der Rolle des reinen Cost-Centers zu befreien, rief man das Projektmotto „Verkauf statt Service“ aus. Mein erster Gedanke damals: „Hoffentlich meinen sie das nicht wörtlich!“ Genau das ist es doch, was die Stimmung und Meinung der Verbraucher und Medien über Call-Center heute nicht nur in Deutschland prägt: lauer Service und immer wieder die Konfrontation mit unpassenden Verkaufsofferten.

Leider werden für den scheinbar schnellen Verkaufserfolg noch viel zu häufig verschiedenste Einzelmaßnahmen schlecht aufgesetzt und noch viel unprofessioneller abgearbeitet. Die Schäden, die durch solche Aktionen bei den (potenziellen) Kunden und damit mittelfristig auch für das Unternehmen angerichtet werden, misst kaum jemand. Wenn das eine Pferd totgeritten ist, wird halt schnell das nächste gesattelt.

Ruckzuck die Techniken des Verkaufs vermitteln, Gesprächsleitfaden vorgeben, Adressen beschaffen und dann mal schnell Outbound-Calls in anrufschwachen Inbound-Zeiten durchführen – das Verzweiflungskonzept, das schon vielfach schief gelaufen ist, werden Sie, verehrte Leserinnen und Leser, in den folgenden Kapiteln nicht finden. Aber dazu bräuchten Sie auch kein Buch, das könnten Sie sich auch von Ihren erfolglosen Mitbewerbern anschauen ...

Die erfolgreichsten und nachhaltigsten Verkaufskonzepte beginnen beim Service. Und hier setzt Tanja Hartwig mit ihrem Buch an. Ich

kenne sie schon seit einigen Jahren und weiß, dass für sie in ihren Konzepten und Trainings immer auch der Kundenmehrwert eine entscheidende Rolle spielt. In den folgenden Kapiteln zeigt sie, wie man Up- und Cross-Selling professionell im Kundenservice implementiert, Mitarbeiter optimal qualifiziert und ein verkaufsaktives Call-Center als Profit-Center organisiert.

Es freut mich, dass es Tanja Hartwig auch mit ihrem zweiten Buch gelungen ist, nicht nur viele Erfahrungen aus eigenen Projekten aufzunehmen, sondern auch wieder Praktiker mit strategischem Weitblick und nachgewiesener Umsetzungskompetenz zusammenzubringen, die uns an ihrem Wissen teilhaben lassen.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre über Grundlegendes, Strukturen und Praxisbeispiele und viel Freude und Erfolg bei der eigenen Umsetzung.

Ihr

Manfred Stockmann

Inhaber der C. M. B. S. Managementberatung, Olching b. München

Präsident des Call-Center Forum Deutschland e. V., Berlin

Vice President der European Confederation of Contact

Centre Organisations, Brüssel

Der beste Käufer ist der „Wiederkäufer“

1998 war ich als Agentin in einem Call-Center tätig und wurde das erste Mal mit Zusatzverkäufen im Inbound und im Outbound konfrontiert. Nur nannte das damals niemand so, es hieß ganz profan: Angebot des Monats. Dieses Angebot des Monats wurde entsprechend lieblos präsentiert, und der Erfolg hielt sich in Grenzen.

2001 ergab sich eine neue Situation: Ich war als Inhouse-Call-Center-Leiterin in der Telekommunikationsbranche tätig, und unser Dienstleister für die Info-Hotline fragte an, ob sie nicht die interessierten Anfragen in Verträge wandeln könnten. Diese Idee stieß bei uns auf große Begeisterung, und wir schulten die Agenten erstmals für den Inbound-Sales. Als ehemalige Outbounderin war es für mich ein Leichtes, den Verkauf zu etablieren. Diesmal war der Ansatz mit mehr Erfolg gekrönt.

Im Jahr 2003, inzwischen hatte ich mich mit meinem Trainingsunternehmen selbstständig gemacht, betreute ich ein großes Projekt in der Telekommunikationsbranche. Hier implementierten wir über einen langen Zeitraum sehr erfolgreich Inbound-Sales. Genaueres dazu erfahren Sie in diesem Buch.

Seit diesem Zeitpunkt begleitet mich das Thema Inbound-Sales ständig bei meinen Aufträgen, und wir haben inzwischen sehr unterschiedlichen Unternehmen in diversen Branchen geholfen, Up- und Cross-Selling zu etablieren.

Fünf Jahre später – 2008 – erhält Inbound-Sales eine völlig neue Dimension. Gerade in Zeiten der erschwerten Outbound-Aktionen wird das Potenzial der Bestandskunden immer interessanter für die Unternehmen. Hier ist noch Wachstum zu verzeichnen. Interessant ist, dass dabei das Thema „Qualität“ im Vordergrund steht und nicht mehr „auf Teufel komm’ raus“ verkauft wird. Nur wer Wert

auf Kontaktqualität legt, wird sich auf Dauer positiv behaupten können. Ebenso stehen die Aspekte des Controllings und der Messbarkeit immer mehr im Fokus. Doch viele Parameter, die für den Bereich Outbound gelten, sind noch nicht überall im Inbound-Sales angekommen. Das Controlling und das direkte Feedback für den Agenten werden noch zu sporadisch umgesetzt. Eine zusätzliche Herausforderung für das Unternehmen besteht darin, dass sich die Anforderungsprofile der Agenten verändern und die Rekrutierung darauf vorbereitet werden muss. Vertriebsorientierte Mitarbeiter/innen sind nun gefordert. Der Gewinn für das Unternehmen, für den Mitarbeiter und für den Kunden ist hoch: Denn der beste Käufer ist der „Wiederkäufer“.

Was erwartet Sie in diesem Buch?

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Leiter und Mitarbeiter von Inbound-Call-Centern, Kunden-Hotlines und Vertriebsinnendienstleistungen. Darüber hinaus ist es für alle interessant, die sich mit dem Thema Zusatzverkauf beschäftigen. Sie finden hier viele Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Branchen, die Ihnen zeigen, wie sich Up- und Cross-Selling systematisch und erfolgreich im Kundenservice implementieren lässt. Sie erhalten Tipps und Ideen für Ihre eigene Arbeit. Der Inhalt ist bewusst praxisnah formuliert und bezieht sich ausschließlich auf existierende Projekte. Zusätzlich wird ein Schwerpunkt auf die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte gelegt. Auch hier bekommen Sie viele Anregungen und Umsetzungsempfehlungen. Die Beiträge von Gastautoren vermitteln Ihnen einen vertieften Einblick in ausgewählte Bereiche.

Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung,

Ihre Tanja Hartwig

1. Up- und Cross-Selling – was ist das eigentlich?

Die Aussichten für den Verkauf sind gegenwärtig nicht besonders rosig: Die Märkte sind gesättigt, Neukundenakquise wird immer schwieriger. Dazu kommt eine eher stagnierende oder sehr vorsichtige Konsumbereitschaft.

In solchen Zeiten kann Up- und Cross-Selling, also der systematische Zusatzverkauf, helfen. Denn, richtig geplant und umgesetzt, bietet er eine Reihe von Chancen:

- Das Kundenpotenzial lässt sich besser ausschöpfen.
- Der Kundenwert wird erhöht.
- Profitable Kundenbeziehungen können verlängert werden.
- Umsätze werden gesteigert und die Kundenbindung verstärkt.

Das Besondere ist, dass Unternehmen auf bereits vorhandenes Kundenpotenzial zurückgreifen können. Hier bestehen vor allem für Call-Center und Kundenservice-Abteilungen große, zusätzliche Umsatzchancen. Kunden, die bei einem Unternehmen anrufen, sind in der Regel eher kaufbereit. Wenn ihr Anliegen (zum Beispiel eine Supportanfrage) positiv gelöst wurde, steigt die Bereitschaft, sich ein Verkaufsangebot anzuhören.

Möglichkeiten und Grenzen von Telefonverkauf

Der Telefonverkauf kann in vielen Segmenten eingesetzt werden. Voraussetzung dafür ist, dass das Produkt per Telefon erklärbar ist. Mögliche Grenzen existieren im Segment von hochpreisigen und erklärungs-würdigen Produkten. Hier macht es Sinn, zusammen mit dem Vertrieb und Marketing eine Gesamtstrategie zu planen. Zum Beispiel kann per Inbound auf das Produkt aufmerksam gemacht und Infomaterial versendet werden. Der Außendienst oder eine spezielle Sales-Abteilung können dann gezielt nachfassen und den Verkauf abschließen.

Die Definitionen im Einzelnen

Nun schwirrt schon eine ganze Reihe von Begriffen durch diese ersten Absätze. Was aber ist genau Up-Selling? Ab wann heißt es Cross-Selling? Wie definiert man Inbound- und Outbound-Sales? Hier also zunächst einige grundlegende Definitionen.

Up-Selling

Up-Selling heißt, dem Kunden ein höherwertiges beziehungsweise höherpreisiges Produkt zu verkaufen. Das Ziel ist, das eigene Produkt zu „veredeln“ oder zu ergänzen. Man kann auch von einem **Upgrade** sprechen.

Beispiel Nr. 1:

Frau Meyer nutzt bisher das Internet mit einer analogen Leitung. Mit DSL verbessert sie ihren bisherigen Internetzugang und „veredelt“ somit die analoge Leitung.

Beispiel Nr. 2:

Herr Müller möchte eine Reiseauskunft für die Reise mit der Bahn. Der Agent am Telefon bietet Herrn Müller an, die Fahrkarte direkt bei ihm zu buchen – zusätzlich mit einer Platzreservierung.

Beispiel Nr. 3:

Frau Schulze möchte gerne ihre Versicherung verlängern lassen. Die Mitarbeiterin bietet ihr eine Erweiterung des Versicherungsschutzes an.

Cross-Selling

Beim Cross-Selling wird dem Kunden ein Produkt aus einer anderen Produktgruppe angeboten. Das Produkt kann eine passende Ergänzung sein; es kann aber auch unabhängig vom eigentlichen Produkt sein. Es handelt sich hier um den so genannten **Quer- oder Kreuzverkauf**.

Beispiel Nr. 1:

Herr Schmidt bestellt eine Software zum Thema Steuern. Ihm wird

vom Agent eine andere Software zum Thema Datensicherung zusätzlich angeboten. Dieses Produkt ist aus einer anderen Produktgruppe.

Beispiel Nr. 2:

Frau Niemeyer kauft Bettwäsche per Telefon und erhält den Hinweis auf das Produkt des Monats.

Beispiel Nr. 3:

Herr Weiß interessiert sich für einen neuen Handyvertrag und erzählt im Gespräch über sein neues Auto. Der Agent reagiert darauf und bietet Herrn Weiß eine Freisprecheinrichtung für das Auto an.

Multi-Up-Selling

Zum verkauften Produkt wird dem Kunden eine Auswahl von passenden Zusatzprodukten angeboten. Diese Angebote wurden vorher zusammengestellt, damit haben die Agents eine größere Auswahl im Verkaufsgespräch.

Beispiel Nr. 1:

Frau Stein bestellt einen Ring. Die Agentin bietet ihr dazu passend eine Kette und Ohrringe an, ergänzend dazu eine schöne Schmuckschatulle und ein Silberputztuch.

Beispiel Nr. 2:

Herr Kunze bestellt für sein Unternehmen einen neuen Computer. Der Mitarbeiter an der Hotline berät ihn bei der Produktauswahl und bietet ihm den dazu passenden Bildschirm und Drucker an.

Inbound-Sales

Unter Inbound-Sales verstehen wir alle Verkaufsaktivitäten im Inbound-Call-Center.

Outbound-Sales

Mit Outbound-Sales sind alle Verkaufsaktivitäten im Outbound gemeint. Weitere Outbound-Aktivitäten sind Nachfasstelefonate, Terminvereinbarungen und Kundenbefragungen.

Auch im Outbound gibt es die Möglichkeit, Zusatzverkäufe zu platzieren. Wenn der Kunde das angebotene Produkt interessant findet, kann der Mitarbeiter noch ein anderes dazu passendes Produkt anbieten. Das nennen wir dann:

Outbound-Up-Selling

Dem Kunden wird zusätzlich zu dem Angebot ein weiteres passendes Produkt vorgestellt.

Fazit

Up- und Cross-Selling bieten in ihren verschiedenen Formen Call-Centern und Kundenservice-Abteilungen vielfältige Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung.

2. Zusatzverkäufe in Call-Center und Kundenservice: Die aktuelle Marktsituation

*It's five times cheaper to serve an old client
than to go out and get a new client.*

Marketing-Weisheit

Dass Call-Center und Kundenservice verkaufsaktiv agieren, ist in den letzten Jahren immer wichtiger geworden. Viele Unternehmen haben erkannt, dass das Wachstumspotenzial nicht nur in der Neukundenakquise, sondern vor allem bei den bestehenden Kunden liegt. Neue Kunden zu gewinnen, ist oftmals erheblich kostenintensiver, als das Potenzial bei bereits bestehenden Kundenbeziehungen auszuschöpfen. Durch Zusatzverkäufe lässt sich schnell eine Ertragssteigerung erreichen.

In diesem Kapitel bekommen Sie einen Überblick über die gegenwärtige Situation in Deutschland. Die gestiegene Bedeutung von Zusatzverkäufen für den Kundenservice und den Call-Center-Markt wird beleuchtet; aktuelle Entwicklungen in verschiedenen Branchen werden skizziert.

Wachstum im Call-Center-Sektor

Der Dienstleistungsmarkt wächst, und das gilt insbesondere für den Call-Center-Sektor. Das durchschnittliche Branchenwachstum der vergangenen Jahre liegt bei etwa sieben Prozent pro Jahr, das ist drei- bis viermal so hoch wie der jährliche Anstieg des Bruttosozialprodukts¹. Die Mitarbeiter/innen in den Call-Centern betreuen im Durchschnitt täglich 20 Millionen Kundenkontakte. Davon sind

1 Vgl. *acquisa*, Extraheft Call Center 2006/2007.

laut Deutschem Dialogmarketing Verband² (DDV) etwa zwei Drittel eingehende Calls (Inbound) und ein Drittel ausgehende Anrufe (Outbound).

Aktuell beschäftigen etwa 4600 Unternehmen in 5700 Call-Centern 435000 Mitarbeiter/innen. Davon arbeiten über 50 Prozent in Teilzeit. Mehr als ein Drittel, zirka 150000 Menschen davon, arbeiten Outbound (Studie Aspect Software und Call Center Forum, 2007³). Bereits jetzt arbeitet in Deutschland jeder 100. Erwerbstätige in einem Call-Center. Laut Schätzungen der Fachzeitschrift Teletalk werden in den nächsten Jahren bis zu 80000 neue Arbeitsplätze dazukommen.

Art der Call-Center:

Rein Inhouse:	44 Prozent
Rein Dienstleister:	16 Prozent
Gemischt:	40 Prozent

Quelle: Profitel: Call Center Benchmark-Studie 2006

Das Wachstum der Call-Center-Branche hat auch eine gestiegene Nachfrage im höherwertigen Inbound zur Folge; viele Unternehmen nutzen den zusätzlichen Verkauf über das Telefonat als wichtiges Instrument zur Verkaufssteigerung. Verkaufsaktive Agents sind deshalb inzwischen für alle Arten von Call-Centern eine strategische Unternehmensgröße.

Dabei wird die Qualität der Anrufe immer wichtiger, denn das schlechte Image der Outbound-Calls und der Service-Hotlines schlägt sich auf das Kundenverhalten nieder. Aus diesem Grund achten Unternehmen vermehrt auf einen hohen Standard und qualifizierte Mitarbeiter/innen. Auch die Diskussion um den Ehrenkodex für Call-Center wirkt sich positiv auf den Ruf der Branche aus.

² www.ddv.de.

³ www.ccf-ev.de.