

# Schlüsseldisziplin für den Vertrieb

Controlling im Outbound



Die aktuelle Diskussion um unerlaubte Werbeanrufe mag den Blick ein wenig dafür verstellen, dass der Trend zum Vertriebs-Call Center ungebrochen ist. Outbound ist in turbulenten Märkten mit kurzen Produktzyklen und überaus kritischen und selbstbewussten Kunden einfach ein Muss.

Das Outbound im Jahr 2007 als Katalysator im Vertrieb – hat allerdings nur noch wenig gemein mit dem Outbound vergangener Tage. Die Anforderungen an die Steuerung, der Nachweis der Rentabilität der Kampagnen, die Integration in mehrstufige Vertriebs- und Marketing-Konzepte erfordern zeitgemäße Instrumentarien und Methoden; Outbound-Controlling wird zu einer Schlüsseldisziplin für vertriebsorientierte Call Center.

### Outbound deckt Mängel im Adressbestand auf

Kaum ein Call Center agiert heute im Outbound-Betrieb ohne Dialer-Unterstützung – dauerhafte Auslastung durch Aktionen oder Kampagnen und entsprechende Volumina vorausgesetzt. Mit dem Einsatz dieser Technologie sind einige Kennzahlen vergangener Tage mehr oder weniger überflüssig geworden.

Die Anzahl von Anwahlversuchen, Nettokontakten hat kaum noch Rele-

vanz für die Beurteilung der Effizienz. Die Produktivminuten eines Call Center-Mitarbeiters pro Stunde mit Dialer-Unterstützung liegen zwischen 40 und 50 Minuten – abhängig von den getätigten Einstellungen – und sind nicht weiter optimierbar. Lediglich für die Beurteilung der Erreichbarkeit der Zielgruppe oder der Adressqualität sind Brutto- oder Nettokontakte wichtig. Adressen aus dem eigenen Kundendatenbestand etwa, die schlecht gepflegt sind (fehlende



oder falsche Telefonnummer; Kunde stimmt nicht mit der Zielgruppe überein, etc.) werden im Rahmen einer Outboundkampagne schnell kenntlich gemacht;

Outbound deckt schonungslos Mängel in Datenbeständen auf und ist

somit ein wertvolles Qualitäts-Steuerungsinstrument für den Vertrieb, das Marketing und alle Abteilungen, die für die Eingabe und die Pflege von Kundendaten verantwortlich sind. Die Aktualität von Datenbeständen – Interessenten oder Kunden – ist eine nie endende Aufgabe in fast jedem Unternehmen. Branchen wie der Versandhandel mit sehr hohen Ausgaben für Direktmarketing-Kampagnen wissen schon lange um den Wert aktueller und gepflegter Adressen und setzen das Telefon gezielt ein, um Adressbestände auf einem hohen Qualitätsniveau zu halten.

Outbound-Controlling hilft den Unternehmen, Schwachstellen in der eigenen Organisation aufzudecken; ungepflegte Datenbestände lassen zum Beispiel Rückschlüsse auf Versäumnisse in der Vertriebsorganisation oder dem Marketing zu. Outbound als Qualitäts-Controlling für Vertrieb und Marketing einzusetzen ist bislang ein Novum; eine Rolle, die Call Center jedoch in Zukunft häufiger ausfüllen werden, denn der Druck, die Vertriebseffektivität zu erhöhen, ist in allen Märkten spürbar.

### Call Center als Garant der Vertriebspower

Die Wirksamkeit der Vertriebsprozesse zu steigern, steht zur Zeit ganz oben auf der Agenda in deutschen Vertriebsabteilungen. Diverse Untersuchungen in Branchen wie der Versicherungswirtschaft, Banken oder Automobilindustrie zeigen dabei zwei besondere Schwachstellen.

Zum einen sind die Antwort- oder Reaktionszeiten zu lang oder schlichtweg völlig inakzeptabel aus Kundensicht. Zum anderen ist die Bearbeitungs- oder Antwortquote miserabel. Einem Kunden, der einen Mittelklassewagen für 35 000 Euro Probe fahren möchte, erst nach Wochen zu

## Wichtige Schlüssel-Indikatoren

	lfd. Monat	in % vom Vorjahr	year to date	year to date in % vom Ziel	■ nicht ok ■ ok ■ Gut ■ Ziel
Nettokontakte pro Stunde	9,38	67,1	162,68	96,2	
Umwandlungsquote in %	6,61	71,2	114,07	96,4	
Cross Sales Quote pro Agent/Stunde	2,76	58,9	61,11	120,4	
Umsatz pro Call in €	47,0	111,9	46,0	100,0	
Terminvereinbarungen pro Tag	231	54,4	4.602	96,4	
Kosten pro Agentenstunde/Vollkostenbasis	32,4	61,1	595,2	95,2	
Gesprächsdauer in sec.	163	51,0	3.513	103,9	
Kosten pro Termin in €	14,6	57,1	312,1	92,3	
Stornos pro Tag	7	58,3	104	80,0	
nicht verwendbare Adressen	48	58,5	714	178,9	

antworten, sofern er überhaupt eine Antwort erhält, ist schlicht unterirdisch. Outbound-Call Center spielen in diesen Branchen im Vertriebsprozess mittlerweile eine Schlüsselrolle. Sie sitzen an der Schnittstelle zwischen Kunde, Hersteller und dem Vertrieb (Handel, Filiale, eigener Außendienst, Partner, etc.) und haben den Gesamtprozess von der Anfrage über die Weitergabe bis zum möglichen Abschluss im Blick.

Sie können dabei eine der erfolgskritischen Kennziffern für jede Organisation ermitteln und steuern: die Durchlaufzeit einer Anfrage.

Zeitnahes Agieren wird bei identischen oder austauschbaren Produkten zum K.O.-Kriterium. Die Bedarfsermittlung des Interessenten, das Nachfassen von Anfragen oder Angeboten, das Vereinbaren von Terminen für den Außendienst, die Probefahrt sind ohnehin bereits typische Outbound-Aufgaben. Bislang wurden diese Aufgaben jedoch häufig isoliert als Vertriebs- oder Marketingunterstützung geleistet. Die Unternehmen erkennen mittlerweile, dass ein integrierter Outbound Prozess – in der Gesamtverantwortung des Call Centers – der den Interessenten von der Anfrage bis zum Abschluss begleitet, zu einem unverzichtbaren Steuerungsinstrument für den Vertrieb wird.

## Die Palette der Kennziffern wird sich im Outbound-Controlling stark um betriebswirtschaftlich orientierte Größen erweitern.

### Gesamten Vertriebsprozess genau betrachten

Statt isolierter Kennziffern zu Terminvereinbarungen oder Bedarfsermittlungen werden Call Center zunehmend aufgefordert, ein aussagekräftiges Vertriebs-Prozess-Controlling aufzusetzen. Call Center sind oft die einzige Stelle im Unternehmen, in der alle notwendigen Kennziffern zu Durchlaufzeiten einer Anfrage, eines Angebotes, Abbruchquoten im Prozess etc. zusammenlaufen.

Auch dies führt zu einem veränderten Rollenverständnis von Outbound-Call

Verkäufer Ranking				
Name	Umwandlungsquote in %		Cross-Sell Quote in %	
1 Sylvia Meier	12,6		10,5	
2 Klaus Schulz	9,7		10,2	
3 Uwe Förster	8,2		8,7	
4 Melanie Greben	6,3		7,5	
5 Monika Sinkel	6,3		6,9	
6 Andrea Meister	3,9		4,2	
7 Franz Mussel	2,6		3,2	
8 Bernhard Kinkel	2,0		2,1	
9 Peter Preuss	2,1		1,8	
10 Britta Stein	1,9		1,7	

Centern. Das Controlling des Vertriebstrichters – das Abbilden der Volumina von Anfragen oder Vertriebschancen pro Phase im Vertriebsprozess – lag bislang im Hoheitsgebiet des Vertriebes;

durch die Integration von Direktmarketing, Promotion-Aktionen, E-Mail- oder Outbound Kampagnen und klassischem Außendienst stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung sich von einer isolierten Controlling-Methodik pro Abteilung verabschieden zu müssen.

Outbound-Controlling bedeutet in Zukunft, die Klammer über die verschiedenen Medien und Kanäle – Stichwort Multikanal Management

zenaspekt der Prozesse abzubilden. Die Palette der Kennziffern wird sich im Outbound stark um betriebswirtschaftlich orientierte Größen erweitern.

### Call Center als Keimzelle der Steuerungsprozesse

Wichtige Kennziffern im Call Center wie Kosten pro gewonnener Interessent (CPI), Kosten pro Abschluss (CPO), Durchschnittsumsatz pro Call, Cross- oder Up-Selling-Quote pro Kunde, Kündigerückgewinnungsquote, etc. zeigen wohin die Reise im Outbound-Controlling der Zukunft geht. Sie spiegeln klar und deutlich die steigende Bedeutung der Outbound

Center im Vertriebskonzept der Unternehmen wider.

Gleichzeitig steigen aber auch die Anforderungen der Unternehmen aus den vielen isolierten Kennziffern des Call Centers, des Direktmarketings, des Vertriebs ein integriertes Steuerungs-Instrument zu generieren.

Die typischen Outbound-Kennziffern sind für die isolierte Betrachtung einer Outbound-Aktion unverzichtbar; aus Unternehmenssicht sind jedoch Steuerungsgrößen gefragt, die den Vertriebsprozess gesamthaft im Blick haben. Hier können Outbound Call Center eine führende Rolle übernehmen: Prozesskosten, also eine Aussage zu treffen, was es das Unternehmen kostet, einen neuen Kunden zu gewinnen, einen verlorenen Kunden zurückzugewinnen, sind wettbewerbsentscheidend.

Call Center sind bereits prozessorientiert aufgestellt – in der Mehrzahl der Fälle – und haben daher die besten Voraussetzungen die geforderten Prozesskosten-Kennziffern zu ermitteln. Eine große Herausforderung für das Outbound-Controlling wird darin bestehen, die Daten aus unterschiedlichen Systemen, Anwendungen oder Abteilungen zusammenzutragen und in einer einheitlichen Systematik und in einem integrierten Controlling System abzubilden.

Daten aus der ACD, einer Direktmarketing-Kampagne, den Systemen des Vertriebs etc. weisen unterschiedliche Formate auf, basieren auf verschiedenen Bezugsgrößen und sind im Rohzustand nicht konsolidierbar. Klassische Vertriebscontrolling-Systeme bieten keine Unterstützung, da sie die Besonderheiten von Call Centern oder Direktmarketing-Kampagnen kaum berücksichtigen.

Als praktikabler Weg hat sich die Datensammlung aus den verschiedenen

Systemen in einer Datenbank erwiesen, aus dem dann per OLAP-Abfragen die entsprechenden Berichte und Reports erstellt werden können.

Das Thema Datenbanken, OLAP oder Datawarehouse mag für einige Leser erst einmal abschreckend wirken; in aller Regel verbindet man damit hohe Kosten, spezielles IT-Know-how etc. Es gibt jedoch Angebote auf der Basis von Excel/Access, bei der mit Open-Source Lösungen anspruchsvolle Controlling Anforderungen umsetzbar sind.

### Nicht ohne Call Center Know-how in die Zukunft

Für das Outbound-Controlling brechen stürmische Zeiten an; Call Center sind mit ihren Möglichkeiten zu einem unverzichtbaren Bestandteil in den modernen Vertriebskonzepten geworden. Sie integrieren und unterstützen unterschiedliche Medien, Kanäle und Vertriebswege.

Und sind in der Lage die geforderten, neuen Kennziffern für ein integriertes Controlling zu liefern. Die Anforderungen an die Outbound Call Center, dieses Know-how bereitzustellen, werden daher rasch zunehmen. ■

Harald Henn

#### Autor



Harald Henn ist Inhaber der Beratungsfirma Marketing-Resultants in Mainz.

MarketingResultants  
Karmeliterplatz 4  
55116 Mainz  
Tel.: (061 31) 46 34 21  
E-Mail: Henn@marketing-resultants.de

WWW.GABLER.DE

## Systematisch und kreativ zur Alleinstellung



Großklaus, Rainer H.G.

### Positionierung und USP

Wie Sie eine Alleinstellung für Ihre Produkte finden und umsetzen

2006. 288 S. Geb. EUR 48,00 ISBN 978-3-8349-0073-9

In diesem Buch erfährt der Leser, was eine Positionierung ist, wie er eine Positionierung von Anfang an plant und konzipiert, ein überzeugendes Verkaufsversprechen (USP) erarbeitet und eine geeignete Werbestrategie entwickelt. Praxiserprobte Arbeitsblätter, Checklisten, Übungen und Fallbeispiele helfen bei der Umsetzung.

#### Ja, ich bestelle

Exemplare  
**Positionierung und USP**  
ISBN 978-3-8349-0073-9  
EUR 48,00 zuzügl.  
Versand EUR 3,32

#### Fax +49(0)611. 7878 - 420

_____	
Firma	Name, Vorname
_____	
Straße (bitte kein Postfach)	PLZ   Ort
_____	
Datum   Unterschrift	22107001

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag. Geschäftsführer: Andreas Kösters, AG Wiesbaden HRB 9754.

