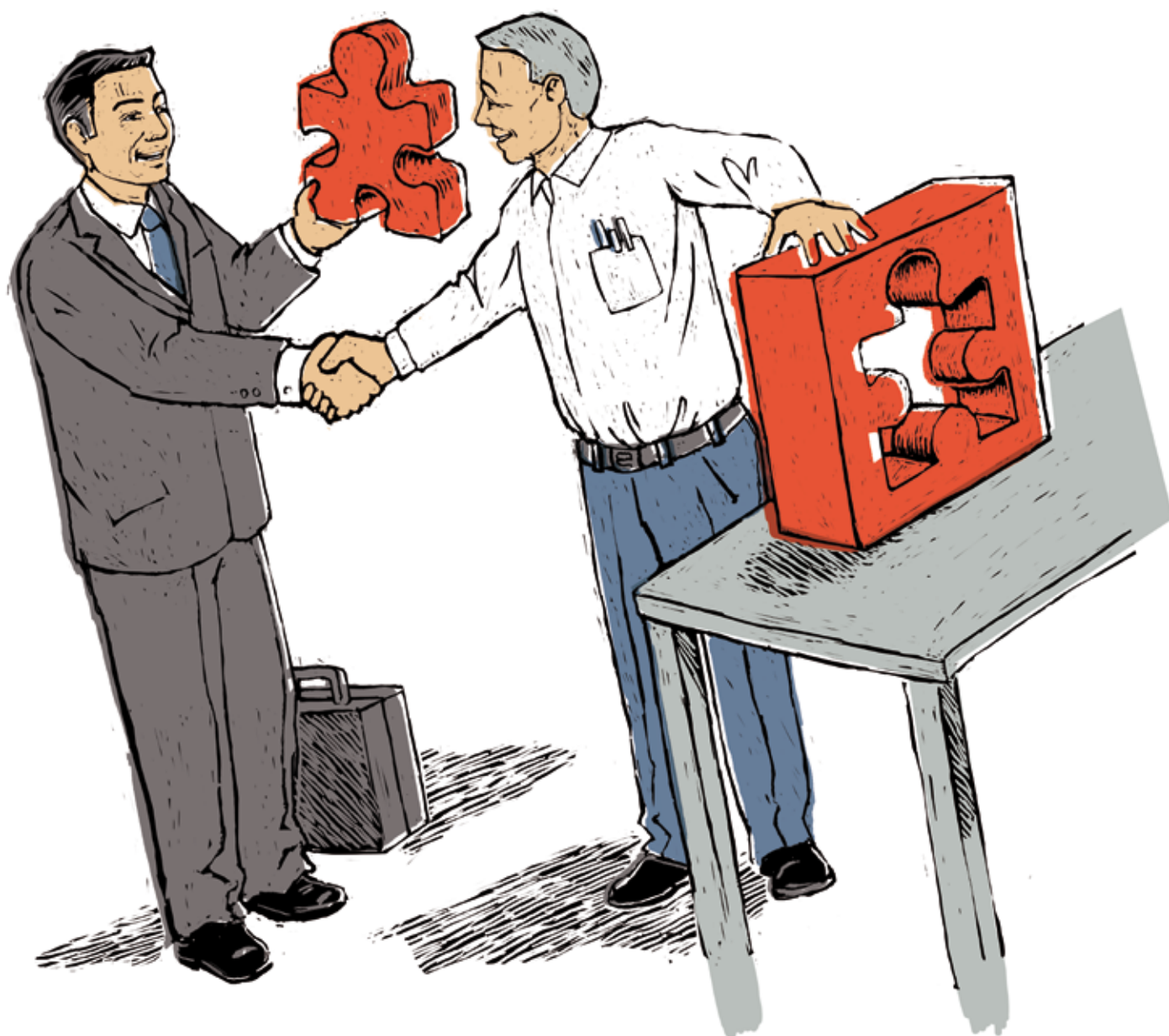


Marketing Review St. Gallen

3-2008

The Strategic Sales Organization – Is Sales the New Marketing? + Verkaufsführung – die unterschätzte Managementaufgabe + Vom Versandhandel zum Multi-Channel-Vertrieb: Ein Praxisbericht + Näher an Markt und Kunden – Cross-Selling in einem globalen Konzern + Cross-Selling-Potenziale – Nachhaltiges Wachstum realisieren + Spitzenverkäufer und Value-Selling – Anforderungen aus Kundensicht + Markenführung – das Verkaufsgespräch prägt die Markenloyalität + B-to-B-Pricing-Excellence – Smart Profit Growth durch das richtige Pricing Framework + Erfolgreiche CRM-Projekte – Chancen und Risiken bei der Einführung richtig bewerten

Eine Zeitschrift aus dem Gabler Verlag 70610



Wettbewerbsvorteil **Vertrieb**



Cross-Selling-Potenziale – Nachhaltiges Wachstum realisieren

Die Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen verspricht günstige und attraktive Wachstumsmöglichkeiten. Doch die Strategie bringt einige Herausforderungen mit sich, denen sich das Management stellen muss: Zum Beispiel eine einheitliche Marktorientierung und Beziehungspflege. Lösungsansätze für eine marktorientierte Realisierung werden aufgezeigt.

Oliver Malms | Christian Schmitz

In Zeiten wirtschaftlichen Stillstands, in denen Firmen versuchen, durch konservative Umsatz-Kosten-Betrachtungen bestehende Ressourcen möglichst wirksam auszunutzen, erhält die Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen besondere Aufmerksamkeit. Cross-Selling ist bei vielen Firmen jedoch immer noch mit großen Schwierigkeiten verbunden, wenn es darum geht, die angestrebten Wachstumsziele auch tatsächlich zu erreichen. Nicht zuletzt hängt dies mit einer Vielzahl von Herausforderungen einer einheitlichen Marktorientierung und Beziehungspflege zusammen, denen sich Manager kontinuierlich stellen müssen. Der vorliegende Beitrag zeigt die

wichtigsten Herausforderungen und Lösungsansätze für eine marktorientierte Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen aus Sicht des Anbieters unter Berücksichtigung der Nachfragesituation auf.

Der Grundgedanke des Cross-Selling lautet: Durch den Verkauf zusätzlicher Produkte und Leistungen an bestehende Kunden wird ein Mehrwert geschaffen, von dem Anbieter und Kunde profitieren. Der Anbieter ermöglicht es seinem Kunden, unterschiedliche Produkte von einer einzigen Quelle zu beziehen. Das Kundenunternehmen kann die Anzahl seiner Lieferanten somit reduzieren und mit ausgewählten Anbietern enger kooperieren (Homburg/Kuester 2001). Die Anbieter

wiederum können den Verkauf bei einem Kunden auf ein breiteres Produktsortiment erweitern. Weil die Zusatzverkäufe aus einem bereits vorhandenen Sortiment stammen, müssen nur marginal neue Ressourcen (in der Produktion, im Vertrieb) aufgebracht werden, um höhere Umsatzziele zu erreichen. Existierende Kapazitäten können also besser ausgelastet werden (Cornelsen 2000).

Häufig scheitern ehrgeizige Cross-Selling-Ziele jedoch an der Realisierung in der Praxis. Das prominente Beispiel des Falls Dresdner Bank und der Allianz macht dies deutlich. Nachdem vorherige Fusionsversuche zwischen der Dresdner und der Deutschen Bank sowie der Commerzbank fehlgeschla-

gen waren, übernahm die Allianz im Juli 2001 das unter hohen Kosten und schwachen Erträgen leidende Geldhaus für rund 25 Milliarden Euro. Seitdem versucht die in München ansässige Allianz SE einen „integrierten Finanzdienstleister“ zu schmieden, der Bank- und Assekuranzprodukte an die gleichen Kunden verkauft. Knapp sechs Jahre nach der Übernahme hat der Versicherer immer noch keine Freude an der Dresdner Bank (Reitz 2007). Es erweist sich als sehr schwierig, die einst berechneten und meist sehr viel versprechenden Cross-Selling-Potenziale tatsächlich in der Praxis umzusetzen. Die Ursachen liegen auf der Hand: Umstrukturierungsmaßnahmen und Einsparpläne verhinderten die Bildung eines einheitlich gestalteten Lösungsanbieters.

Das beschriebene Beispiel ist ein prominentes unter vielen. In zahlreichen Unternehmen besteht ein Engpass bei der Umsetzung von Cross-Selling-Potenzialen in der Verkaufsorganisation. Es stellt sich somit die Frage, welche Herausforderungen der Vertrieb für die erfolgreiche Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen bewältigen muss.

Es handelt sich bei diesem Beitrag um einen Strukturierungsbeitrag explorativer Natur, dessen Ziel es ist, die Theorie zur Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen weiterzuentwickeln. Dafür wurden verschiedene Fallstudien bei mehreren mittelständischen und großen Industriegüterunternehmen in der Schweiz und in Deutschland durchgeführt. Insgesamt wurden 31 Interviews und 12 Workshops zum Thema durchgeführt. Die Zusammensetzung der Stichprobe besteht aus verschiedenen Geschäftspositionen der einzelnen Betriebe. Die Teilnehmer waren in der Geschäftsleitung des jeweiligen Betriebs tätig, aber auch im Key Account Management, als Vertriebsleiter, sowie als Außen- und Innendienstmitarbeiter.

Einordnung des Cross-Selling: Bestehende Kundenbindungen sollen ausgebaut werden

Im Wesentlichen lassen sich zwei verschiedene kundenbezogene Wachstumsstrategien ableiten, die Kundengewinnung und die Kundenbindung. Das Cross-Selling zählt zu den Kundenbindungsstrategien, es bedarf jedoch

noch einer weiteren Unterteilung. Im Bereich der Kundenbindungsstrategien unterscheidet man zwischen Retention Management und Penetrationsstrategie (Tomczak/Kuß 2007). Retention Management beschäftigt sich mit dem Erhalt und der Verlängerung der bestehenden Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden. Der Kunde soll beispielsweise durch Loyalitätsprämien länger an das Unternehmen gebunden werden.

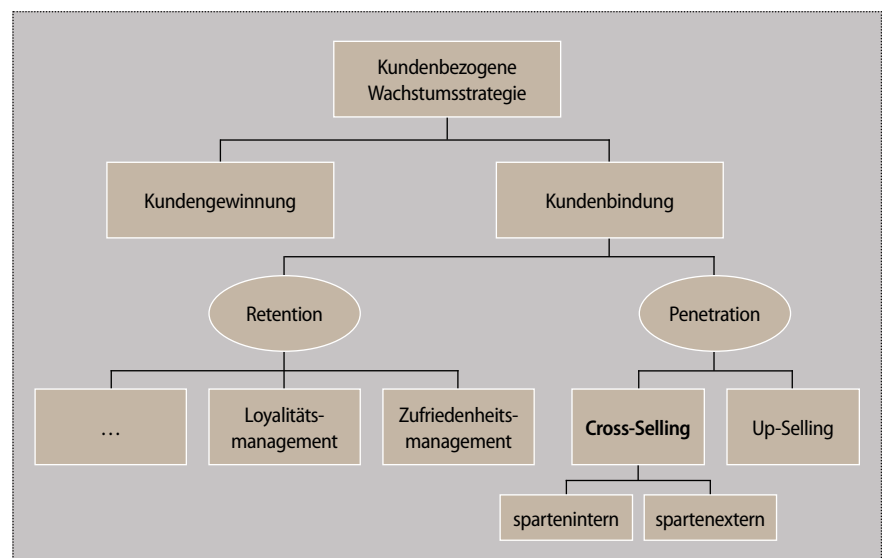
Up- und Cross-Selling-Strategien hingegen sind bei den Penetrationsstrategien einzuordnen, weil man dabei versucht, bestehende Kundenbeziehungen weiter auszubauen (Penetration). Die Bedeutung dieser beiden Wachstumsstrategien wird leicht miteinander verwechselt. Up-Selling bezeichnet das Bestreben des Anbieters dem Kunden statt einer günstigen Variante ein höherwertiges Produkt anzubieten. Beispielsweise versucht ein PC-Hersteller einem mittelständischen Unternehmen keine 17-Zoll-Bildschirme, sondern die nächst bessere 19-Zoll-Version zu verkaufen. Zusätzlich spielt die Zeiteinheit im Up-Selling eine erhebliche Rolle, so dass ein erhöhter Wiederkauf (mehrere 17-Zoll-Bildschirme in der gleichen Zeit) auch als Up-Selling bezeichnet wird (Tomczak/Kuß 2007). Beim Cross-Selling hingegen werden die vom Kunden erworbenen Produkte um Zusatzkäufe ergänzt. Für das genannte Beispiel würde das bedeuten, dass dem Kunden zusätzlich zum 17-Zoll-Monitor noch ein Produkt einer anderen Sparte,

zum Beispiel ein Reparaturservice oder ein Softwarepaket, verkauft wird.

Zwei Varianten eines Instruments: sparteninternes und spartenexternes Cross-Selling

Um die Herausforderungen für die Cross-Selling-Realisierungen besser verstehen zu können, ist es wichtig, den Konflikt zwischen marktorientiertem Handeln und organisatorisch bedingter Ausrichtungen des Verkaufs genauer zu betrachten. Im Wesentlichen bedeutet das für Cross-Selling-Strategien, dass der Zielkonflikt zwischen einer möglichst umfassenden Kundenorientierung und firmenspezifischen Organisationsanforderungen entsteht. Hierfür scheint es unerlässlich, den Grundgedanken der marktorientierten Organisation (Kohli/Jaworski 1990) als Diskussionsgrundlage für den Erfolg von Cross-Selling-Aktivitäten zu sehen: Unternehmen richten sich in den meisten Fällen nicht primär nach Kundenbedürfnissen aus, sondern ebenso nach internen Dimensionen, die es erleichtern, Produkte zu entwickeln, herzustellen und zu verkaufen. So sind Unternehmen oft nach geographischen Einheiten (regionsspezifischer Verkauf) oder nach Funktionen (Abteilungen, Sparten, organisatorische Einheiten) aufgestellt, die nach dem jeweiligen Bezugsobjekt spezialisiert sind.

Abb. 1 Kundenbezogene Wachstumsstrategien



Um den kundenbezogenen Koordinationsbedarf zu decken, der durch die Spezialisierung hervorgerufen wird, bilden Firmen kundenbezogene Vertriebseinheiten wie Key Account Manager (Jensen 2001) oder multifunktionale Kundenteams (Helfert 1998). Diese ermöglichen es, über interne Strukturierungsgrenzen hinwegzusehen und kundenbezogen zu agieren (Schäfer 2002).

Unternehmen organisieren sich vielfach nach technologiebezogenen Geschäftsbereichen, auch Sparten genannt, und nicht nach Kundenbedürfnissen (Homburg et al. 2000b, Workman et al. 1998). Dies hat zwar den Vorteil, dass jede einzelne Sparte durch ihre starke Spezialisierung sehr effizient und effektiv arbeitet. Doch bei übergreifenden Kundenbedürfnissen ist sie nur schwer mit anderen Sparten zu koordinieren (Homburg et al. 2000b). Der Grund ist zumeist, dass Sparten häufig nur an ihren eigenen Erfolgen gemessen und entlohnt werden. Dieser Sparteneffekt wird in schwierigen Märkten und bei schlechten Unternehmensergebnissen gesteigert, weil Verteilungskämpfe zwischen Sparten zunehmen (Belz/Bieger 2004, S. 334 ff.). Industriegüterunternehmen versuchen deshalb, durch Beziehungsmanagement einem internen Sparteneffekt vorzubeugen und die Kundenorientierung so weit wie möglich auszubauen. Cross-Selling wird in der Marketingforschung und Marketingpraxis daher oft mit Phänomenen wie Kundennähe (Homburg et al. 2000a), Kundenorientierung (Bauer 1995) oder Kundenbindung (Homburg et al. 2000b) erwähnt. Belz/Bussmann (2000) gehen sogar soweit zu sagen, dass Cross-Selling ein Kernvertriebsprozess ist. Eine firmen- und branchenangepasste marktorientierte Denkweise schafft also die Voraussetzung für ein erfolgreiches Cross-Selling.

Die Auswirkungen der Kundenbedürfnisse im Zusammenhang mit der firmenspezifischen Spartenorganisation setzen einen grundlegenden Meilenstein für die Entwicklung einer Arbeitsdefinition von Cross-Selling im Rahmen dieses Beitrags. In Folge dessen definieren die Autoren zwei verschiedene Arten von Cross-Selling (siehe Abbildung 2):

- Cross-Selling kann, im engeren Sinne, als Verkauf von Produkten mehrerer Sparten an einen Kunden, also als „spartenexterner“ Verkauf verstanden werden.

- Cross-Selling kann aber auch, im weiteren Sinne, als Verkauf von verschiedenen Produkten einer Sparte, also als „sparteninterner“ Verkauf, verstanden werden.

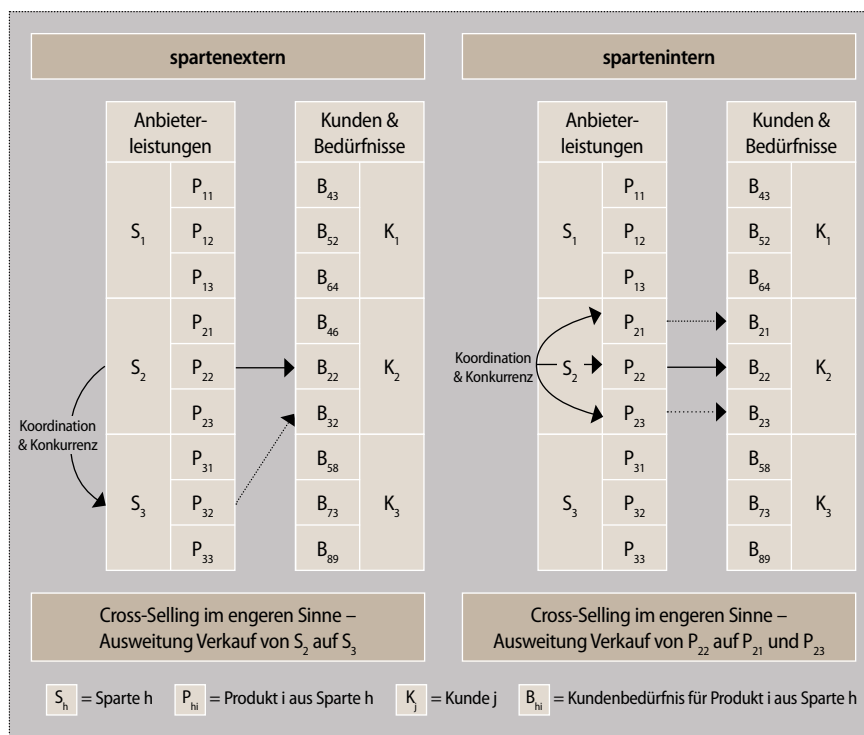
Detailliert betrachtet weist jede dieser Sichtweisen folgende Merkmale auf: Im spartenexternen Verkauf sollen Kundenbedürfnisse spartenübergreifend abgedeckt werden. In Bezug auf das vorangegangene Beispiel hat der Kunde neben seinem ursprünglichen Bedürfnis (PC-Bildschirm) noch ein weiteres Bedürfnis, beispielsweise im Bereich Software für Lösungen der Netzwerkadministration. Da dies zwei verschiedene (intern konkurrierende) Geschäftseinheiten sind, ist es für einen Bildschirmverkäufer aus der Sparte für visuelle Medien unvorteilhaft, sich nebenbei auch noch für den Verkauf von Software einzusetzen. Die Grundidee des spartenexternen Verkaufs liegt darin, verschiedene Kundenbedürfnisse zu erkennen und diese spartenübergreifend über verschiedene Sparten hinweg zu adressieren. Das bedeutet, dass sich der PC-Verkäufer mit einem Verkäufer aus der Softwaresparte abstimmen und koordinieren muss, um erfolgreich Cross-Selling zu betreiben. Der Vorteil des spartenübergreifenden Verkaufs liegt in der breitflächigen

Geschäftsfelderweiterung beim Kunden und der Beziehungsintensivierung. Herausforderung im spartenexternen Verkauf ist die Koordination zwischen den einzelnen Sparten und der damit verbundenen kontinuierlichen Kommunikation zwischen divisionsfremden Verkäufern bei fortlaufender Betreuung des Kunden.

Im sparteninternen Verkauf sollen Kundenbedürfnisse mit Produkten einer Sparte abgedeckt werden. Für unser Beispiel würde das bedeuten, dass dem Kunden neben seinem PC-Bildschirm weitere Produkte der Sparte für visuelle Medien verkauft werden. Dies könnte zum Beispiel ein PDA (Personal Digital Assistant) oder ein Laptop sein. Die besondere Herausforderung stellt sich hier im Management des internen Wettbewerbs zwischen sparteninternen Einheiten dar. Der Vorteil des sparteninternen Verkaufs liegt darin, dass der Kunde mit unmittelbar benachbarten Produkten aus der gleichen Geschäftseinheit bearbeitet werden kann.

Da die verschiedenen Formen des Cross-Selling stets nur in Abhängigkeit der Kundenbedürfnisse betrachtet werden können, erweist es sich unserer Auffassung nach als sinnvoll, die Spartengliederung als abhängige Variable

Abb. 2 Definition Cross-Selling im engeren und weiteren Sinne



für den Erfolg von Cross-Selling-Aktivitäten zu sehen. Je nach Kundenbedürfnis sind Firmen darauf angewiesen zu bestimmen, mit welcher Art des Cross-Selling die bestmögliche Kundenabdeckung erreicht werden kann. Die Gründung von Dachorganisationen, die als Schnittstelle zwischen Kunde und SBU fungieren, stellt einen oft diskutierten Lösungsansatz dar (Gulati 2007).

Theorie und Praxis: Berechnete Cross-Selling-Potenziale werden oft nicht ausgeschöpft

Neben den verschiedenen Arten des Cross-Selling besteht die Problematik der Realisierung immer noch darin, dass Firmen, die das Cross-Selling-Potenzial bei ihren Kunden kennen, in der Praxis scheitern und ihre berechneten Potenziale nicht ausschöpfen können. Welche Herausforderungen müssen Firmen überwinden, um den Sprung von der Potentialberechnung bis hin zur Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen zu meistern? Unsere Forschungserkenntnisse aus Workshops und Interviews zeigen insgesamt sechs Herausforderungen auf, die es zu bewältigen gilt:

- Incentivierung und Vergütung von Cross-Selling-Geschäften
- Kundenbezogenes Pricing
- Zusammenarbeit Produktmanagement und Vertrieb
- Eindeutige Verantwortliche für den Kunden
- Realistische Ermittlung der Cross-Selling-Wahrscheinlichkeit
- Kulturelle Unterschiede zwischen Organisationseinheiten

Herausforderung 1: Incentivierung und Vergütung von Cross-Selling-Geschäften

Vertriebsmitarbeiter sollen durch finanzielle Anreize zu Höchstleistungen angespornt werden. Firmen, die kundenorientierte Verkaufsteams haben, benutzen in der Regel komplexe Vergütungsmodelle. Sie berechnen verschiedenste Variablen für die Zielprovision (zum Beispiel Umsatzziele, Deckungsbeitragsziele) bis hin zu Erfolgsbeteiligungen jeglicher Art (Johnston/Marshall 2006). Doch wie weit ist

die Fortentwicklung eines Vergütungsmodells für den einzelnen Vertriebsmitarbeiter noch verständlich? Die Schwierigkeit beim Cross-Selling ist, dass Verkäufer neben ihren regulären Zielsetzungen nun auch noch Cross-Selling-Ziele mitberücksichtigen müssen.

Eine Erfolg versprechende Maßnahme ist die Berücksichtigung von Produkt-Mix-Zielen. „Der Vertriebsbeauftragte wird veranlasst, einen bestimmten Mix an Produkten zu verkaufen, auch wenn bestimmte Produkte außerhalb seiner eigenen Sparte liegen. Desweiteren kann das Problem durch Sonderprovisionen gemindert werden, die Verkäufer für Cross-Selling-Verkäufe besonders vergüten.“ (Head Sales and Marketing Deutschland – Industriegüterunternehmen)

Eine weitere Herausforderung besteht darin, alle beteiligten Personen im Fall eines Cross-Sales zu vergüten. Der Account Manager, der den Zugang zum Kunden bereitet, sollte in gleicher Weise vergütet werden wie der Spezialist, der später auf die Cross-Selling-Bedürfnisse des Kunden eingeht. Die Cross-Selling-Budgets sollten also zwischen Account Managern und Spezialisten verlinkt sein. Unsere Forschungsergebnisse belegen, dass es im Endeffekt drei verschiedene Optionen gibt, diese Herausforderung anzugehen. Entweder man vergibt einzelne Provisionen an alle beteiligten Personen. Problematisch dabei ist, faire Vergütungskriterien (Aufwand, Ertrag, Zielsetzung) für einzelne Personen zu vergeben. Die zweite Option wäre, dass sich Account Manager und Spezialist die Provision teilen und somit beide in gleichen Anteilen von der Cross-Selling-Realisierung profitieren. Als schwierig erweist sich dabei zu beurteilen, ob die Vergütung in angemessenem Rahmen zum tatsächlichen Einsatz steht. Deswegen ist die dritte Option, die doppelte Provisionierung, an dieser Stelle zu bevorzugen. Hier werden alle beteiligten Parteien im Sinne eines selbstständig erbrachten Cross-Sale vergütet. Dies soll alle Parteien ermutigen, enger zusammenzuarbeiten. Die doppelte Provisionierung rentiert sich, weil der Mehrwert, der durch eine professionelle Abde-

ckung und Beratung des Kunden generiert wird, die entstandenen Provisionskosten bei weitem übersteigt. Außerdem rentiert sich die doppelte Provision für den Account Manager, da dieser Experten anderer Segmente stets in sein Verkaufsprojekt mit einbezieht, ohne dabei seine eigene Provision zu riskieren. Die doppelte Provisionierung eignet sich gut dafür, den Cross-Selling-Prozess zeitlich begrenzt zu begleiten, um danach von einer anderen Provisionierungsalternative abgelöst zu werden.

Herausforderung 2: Die Chance des kundenbezogenen Pricing nutzen

In vielen Unternehmen liegt die Preiskompetenz in Sparten, die in den Pricing-Prozess miteinbezogen werden. Jede Sparte entscheidet einzeln über ihre Preispolitik. Dadurch ergeben sich insbesondere beim spartenübergreifenden Cross-Selling langwierige Angebotsprozesse, die für Verkaufsmitarbeiter nicht selten zum Windmühlenlauf werden. Unternehmen verpassen durch die Zersplitterung in einzelne Unternehmensbereiche oft die Chance, eine Cross-Selling-Gelegenheit

**„Up-Selling bezeichnet das Bestreben des Anbieters, dem Kunden statt einer günstigen Variante ein höherwertiges Produkt anzubieten.“
... „Beim Cross-Selling hingegen werden die vom Kunden erworbenen Produkte um Zusatzkäufe ergänzt.“**

wahrzunehmen, weil einzelne Sparten gegen den gemeinschaftlichen Erfolg beim Kunden arbeiten.

Nehmen Sie die Chance des kundenbezogenen Pricing wahr! Erstellen Sie kunden-spezifische Preis- und Rabatttabellen unabhängig von der Sparte, aus der ein Produkt stammt, und kommunizieren Sie diese Preise speziell auch für den Fall von Cross-Selling-Möglichkeiten. Eine gute Lösungsmöglichkeit besteht in der Delegation der Preis-kompetenz an den Vertrieb. Ziel sollte es sein, dass dieser den Großteil spartenübergreifender Anfragen selbst beantworten kann. Preis- und Rabattkorridore, die pro-

duktübergreifend für Kundengruppen oder Einzelkunden definiert werden, beschleunigen Cross-Selling-Prozesse und vermeiden Frustration beim Außendienst. Eine damit mögliche Verlagerung von Preiskompetenz an den Verkauf ist in der Lage, Angebotsprozesse enorm zu beschleunigen und wirkt dem Verlust von Angeboten entgegen. Vorsicht ist bei diesem Lösungsansatz allerdings geboten, wenn die komplette Preiskompetenz an den Vertrieb abgegeben wird. Denn der Vertrieb könnte zu hohe Preiszugeständnisse machen, um die Umsatzprovisionen zu maximieren.

Herausforderung 3: Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement und Vertrieb

Damit die avisierten Cross-Selling-Potenziale tatsächlich realisiert werden können, kämpfen viele Unternehmen um eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement und Vertrieb. Der Vertrieb erhofft sich kurze Lieferzeiten oder nach Möglichkeit große Lager, um Kundenerwartungen bezüglich Lieferfähigkeit zu erfüllen. Ebenfalls erwünscht ist viel Flexibilität, um jeden Verkauf kurzfristig ausführen zu können. Eine wesentliche Rolle spielen verkaufsunterstützende Unterlagen wie Produktblätter mit technischen Informationen zu Eigen- und Wettbewerbsprodukten, sowie Argumentationsleitfäden für das Verkaufsgespräch. Denn es hat sich gezeigt, dass versäumte Cross-Selling-Potenziale auf eine mangelhafte Unterstützung des Produktmanagements zurückzuführen sind.

Herausforderung 4: Eindeutige Verantwortliche für den Kunden

Durch schlecht koordinierte Cross-Selling-Aktionen werden in Unternehmen oft viele verschiedene Ansprechpartner aktiviert. Daraus entstehen massive Koordinations- und Kommunikationsschwierigkeiten gegenüber dem Kunden.

„Ein typisches Fehlverhalten im Cross-Selling ist beispielsweise der unabgestimmte Besuch eines Kunden von mehreren Verkäufern gleichzeitig. Hinzukommt, dass Verkäufer beim Kunden verschiedene Aussagen treffen, und nicht nur den Kunden somit stark verunsichern, sondern durch heterogene Antworten auch noch dem Firmenimage schaden“ (Vertriebsbeauftragter Schweiz – Industriegüterunternehmen).

Viele Kunden erwarten außerdem eine intensive Kundenbetreuung nach dem Kauf eines Produktes. Doch diese Komponente wird im Cross-Selling stark vernachlässigt, da es oft an der Bestimmung von Verantwortlichkeiten scheitert. Es empfiehlt sich deshalb, die verschiedenen Verkaufsprozesse in einer Organisation so zu verzahnen, dass der Vertrieb nur noch „ein Gesicht“ zum Kunden hat. Dazu muss eine gemeinschaftliche Kundenbeziehung zwischen Innen- und Außendienst entstehen. Der Verkauf muss vom Innendienst so unterstützt werden, dass Zusatzverkäufe, also Cross-Selling-Produkte, den gleichen Stellenwert bekommen wie „Normalverkäufe“.

„Viele Kunden erwarten eine intensive Kundenbetreuung nach dem Kauf eines Produktes. Doch diese Komponente wird im Cross-Selling stark vernachlässigt, da es oft an der Bestimmung von Verantwortlichkeiten scheitert.“

Wichtig ist außerdem ein klar definiertes Verkaufsteam für jeden Kunden in seinem Kundensegment. Ein Verkaufsteam mit jeweils einem Account Manager und jeweils einem Spezialisten als Unterstützungsfunktion wäre denkbar. Der Account Manager hat eine Gesamtverantwortung und stellt den Kundenkontakt für alle Segmente her. Außerdem hat der Account Manager Expertenwissen in einem bestimmten Segment und kann Kunden in diesem Segment alleine bedienen. Bedient er Kunden anderer Segmente, kann er einen fachkundigen Spezialisten hinzuziehen und den Kunden gemeinsam bearbeiten. Forschungsergebnisse bestätigen, dass es sinnvoll ist, Kundenteams als eigene Profit-Center zu betrachten und die organisatorischen Verantwortlichkeiten danach zu definieren (Gulati 2007).

Herausforderung 5: Realistische Ermittlung der Cross-Selling-Wahrscheinlichkeit

Bisher beruht die Einschätzung von Cross-Selling-Potenzialen auf einem sehr breiten Spektrum von Erfolgsfaktoren, die deskriptiv darstellen, wie ein Cross-Sale zustande kommt. Nur selten werden in vielen der bekannten empirischen Arbeiten fortgeschrittene quantitative Methoden zur Ermittlung der Cross-Selling-Wahrscheinlichkeit eingesetzt (Schäfer 2002). Einige wenige Beispiele belegen jedoch, dass durch die phasenweise Analyse der Nachfragesituation Cross-Selling-Aktionen gezielter eingesetzt werden können, weil das Kaufverhalten des Kunden berücksichtigt wird (Li et al. 2005). Diese Erkenntnis birgt wichtige Implikationen für Manager, um die Brücke zwischen der Potenzialberechnung und der tatsächlichen Realisierung im Einklang mit verschiedenen Kundenbedürfnissen zu verstärken. Wichtige Themenfelder sind Fragen an Verkäufer bezüglich deren Wissensstand über verschiedene Produkte außerhalb ihres unmittelbaren Verkaufsbereichs. Auch sollte die Zusammenarbeit zwischen Sparten sowie der Effekt einer gesonderten Vergütung für Vertriebsmitarbeiter mit in die Berechnung aufgenommen werden.

Erstellen Sie eine Übersicht verschiedener Potenzialberechnungsmethoden und unterstellen Sie diese einer kritischen Beurteilung. Kehren Sie die jeweiligen Vor- und Nachteile jeder Methode heraus und wählen Sie ihren Favoriten zur stetigen Verbesserung und Weiterentwicklung aus.

Herausforderung 6: Kulturelle Unterschiede zwischen Organisationseinheiten

Durch die intensive Spezialisierung vieler Unternehmen entstehen zunehmend größer werdende Diskrepanzen zwischen einzelnen SBUs, aber auch zwischen Verkäufern und Kunden. SBUs entwickeln je nach Region oder Spezialisierungsgrad eigene Kulturen, die die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen erschweren. So beispielsweise im Fall eines großen Schweizer Industriegüterher-

Systematisches Vertriebsmanagement – fundiert und praxiserprobt



Christian Homburg | Heiko Schäfer | Janna Schneider

Sales Excellence

Vertriebsmanagement mit System

5., überarb. u. erw. Aufl. 2008. XVIII, 356 S.

Geb. EUR 52,90

ISBN 978-3-8349-0652-6

Dieses Buch bietet ein einzigartiges, wissenschaftlich fundiertes und praxiserprobtes Gesamtkonzept für professionelles Vertriebsmanagement. Mit vielen Beispielen und Checklisten. Die 5., überarbeitete und erweiterte Auflage enthält nützliche Ergänzungen zum Personalmanagement, zur Verkäuferpersönlichkeit sowie zum Kundenbindungsmanagement.

Die Autoren

Professor Dr. Dr. h.c. Christian Homburg ist Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates von Prof. Homburg & Partner, einer international tätigen Managementberatung. Er ist Herausgeber und Autor mehrerer Werke und gefragter Referent auf Kongressen. Seit Dezember 2006 ist er zudem Geschäftsführer der Mannheim Business School.

Dr. Heiko Schäfer und Dr. Janna Schneider waren Assistenten am Lehrstuhl von Prof. Homburg.

Aus dem Inhalt

- _ Vertriebsstrategie: Kunden – Wettbewerbsvorteile – Vertriebswege und -partner - Preispolitik – das Zahlengerüst der Vertriebsstrategie
- _ Vertriebsmanagement: Organisation – Planung und Kontrolle – Personalmanagement
- _ Informationsmanagement: Informationssysteme – Kunden – Wettbewerber – Märkte – interne Prozesse – Customer Relationship Management
- _ Kundenbeziehungsmanagement: Verkäuferpersönlichkeit – Beziehungsmanagement Kundenbindungsmanagement – Key Account Management – Relationship Modelling

Ja, ich bestelle

Exemplare

Sales Excellence

ISBN 978-3-8349-0652-6

EUR 52,90

Fax +49(0)611. 7878 - 412

Name, Vorname

Firma

Abteilung

Straße (bitte kein Postfach)

PLZ | Ort

Datum | Unterschrift

22107002

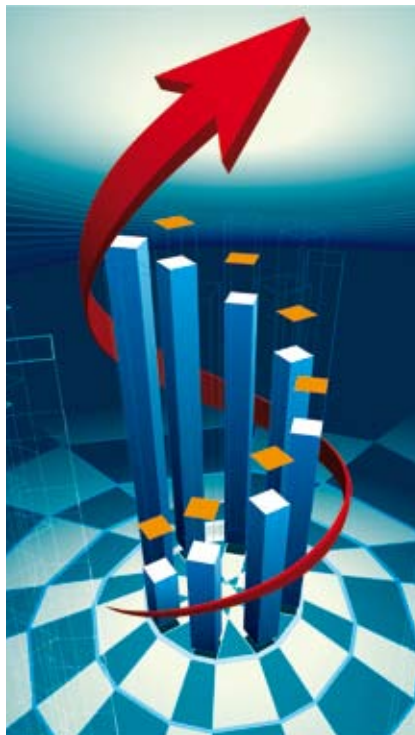
Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag. Geschäftsführer: Dr. Ralf Birkelbach, Albrecht F. Schirmacher, AG Wiesbaden HRB 9754 Versandkosten max. 3,32 € je Packstück

stellers, dessen SBUs in verschiedenen Kantonen des Landes verteilt sind. Da kantonspezifische Unterschiede (Kultur, Sprache, Tradition) für Schweizer Unternehmen ausschlaggebend sind, erschwert dies die Koordination und Kommunikation bei der Realisierung von Cross-Selling-Verkäufen. Kulturelle Unterschiede bringen gewisse Vorurteile, gemeinschaftliche Abgrenzung und Konkurrenzdenken mit sich. Außerdem sollten kulturelle Unterschiede zwischen Verkäufern und Kunden (Herkunft, Werte, Sprache) ebenfalls berücksichtigt werden. Ein Missverstehen beider Seiten kann für den Erfolg von Zusatzverkäufen erhebliche Folgen haben, da der Außendienstmitarbeiter im B2B-Geschäft oftmals der einzige Zugang zum Kunden ist.

Kohli/Jaworski (1990) konnten nachweisen, dass Konflikte zwischen Abteilungen einen direkten Einfluss auf die Verbreitung und Empfänglichkeit für Marktinformationen unter Mitarbeitern haben. Der Austausch von Mitarbeitern zwischen verschiedenen Abteilungen, sowie bereichsübergreifende Schulungen oder firmeninterne Sportevents mit bereichsübergreifenden Teams sind nur einige wenige Vorschläge, um Konflikte zwischen Abteilungen entgegenzuwirken und eine marktorientierte Denkweise im Unternehmen zu entwickeln.

Aufgabe für das Management: Cross-Selling-Initiativen priorisieren

In diesem Beitrag haben die Autoren gezeigt, dass Firmen mit Schwierigkeiten kämpfen Potenziale, die ihnen durch Kundenbindungsstrategien wie Cross-Selling geboten werden, richtig auszuschöpfen. Der Beitrag verdeutlicht, dass sich hinter der Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen enorme Wachstumsmöglichkeiten verbergen, die eine starke und kontinuierliche Marktpräsenz ermöglichen. Dafür gilt es Herausforderungen zu überwinden, die von Unternehmen jedoch unterschiedlich priorisiert werden. Deswegen haben die Autoren durch eine marktorientierte Betrachtungsweise der Cross-Selling-Problematik dazu beigetragen, eine strukturierte Sichtweise auf die Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen zu erhalten. Die von uns aufgezeigten Lösungsansätze spiegeln eine facet-



tenreiche Analyse verschiedenster Problemfelder wider, die charakteristisch sind für mittlere bis große Industriegüterunternehmen. Die Lösungsansätze sollen Managern eine Hilfestellung für den Priorisierungsprozess von Cross-Selling-Initiativen sein. Letztlich ist die unternehmerische Ausrichtung zum Kunden ein langwieriger Prozess, der jedoch viel versprechende und nachhaltige Wachstumsmöglichkeiten bietet und von jeder Firma umgesetzt werden sollte.

Literatur:

- Bauer, H. H. (1995): Kundenorientierung von Non-Profit-Unternehmen – Das Beispiel eines öffentlichen Theaterbetriebes, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 18, 4, S. 385-397.
- Belz, Ch./Bieger, T. (2004): Customer Value, Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, St. Gallen.
- Belz, Ch./Bussmann, W. (2000): Vertriebszenarien 2005 – Verkaufen im 21. Jahrhundert, St. Gallen/Wien.
- Cornelsen, J. (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg.
- Gulati, R. (2007): Silo Busting, in: Harvard Business Review, 85, 5, S. 98-108.
- Helfert, G. (1998): Teams im Relationship Marketing, Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Kuester, S. (2001): Towards an Improved Understanding of Industrial Buying Behavior: Determinants of the Number of

Suppliers, in: Journal of Business-to-Business Marketing, 8, 2, S. 5-32.

- Homburg, Ch./Giering, A./Hentschel, F. (2000a): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, Wiesbaden, S. 81-112.
- Homburg, Ch./Workman Jr, J.-P./Jensen, O. (2000b): Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 28, 4, S. 459-478.
- Jensen, O. (2001): Key Account Management – Gestaltung, Determinanten, Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden.
- Johnston, M. W./Marshall, G. W. (2006): Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management, 8. Aufl., New York.
- Kohli, A. K./Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, 54, 2, S. 1-18.
- Li, S./Sun, B./Wilcox, R. T. (2005): Cross-Selling Sequentially Ordered Products: An Application to Consumer Banking Services, in: Journal of Marketing Research, 42, 2, S. 233-239.
- Reitz, U. (2007): Eine Allianz fürs Leben? in: <http://www.capital.de/unternehmen/100006331.html?eid=100002489>, Zugriff: 04.11.07.
- Schäfer, H. (2002): Die Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling, Wiesbaden.
- Tomczak, T./Kuß, A. (2007): Marketingplanung, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Workman, Jr., J. P./Homburg, Ch./Gruner, K. (1998): Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants, in: Journal of Marketing, 62, 3, S. 21-41.

Autoren

Oliver Malms, MSc

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen
E-Mail: oliver.malms@unisg.ch

Dr. Christian Schmitz

Habilitand, Lehrbeauftragter für Marketing und Leiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business Marketing am Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen
E-Mail: christian.schmitz@unisg.ch

Vertriebs-Know-how für Entscheider



Hartmut H. Biesel
**Key Account Management
 erfolgreich planen und
 umsetzen**
 Mehrwert-Konzepte für Ihre
 Top-Kunden
 2., überarb. Aufl. 2007.
 360 S. Geb. EUR 49,90
 ISBN 978-3-8349-0403-4



Stephan Heinrich
**Verkaufen an
 Top-Entscheider**
 Wie Sie mit Vision Selling
 Gewinn bringende Geschäfte
 in der Chefetage abschließen
 2008. 172 S. Geb. EUR 34,90
 ISBN 978-3-8349-0642-7



Hartmut Sieck |
 Andreas Goldmann
**Erfolgreich verkaufen
 im B2B**
 Wie Sie Kunden analysieren,
 Geschäftspotenziale entdecken
 und Aufträge sichern
 2007. 156 S. Geb. EUR 34,90
 ISBN 978-3-8349-0681-6



Ewald Lang
**Die Vertriebs-
 Offensive**
 Erfolgsstrategien für
 umkämpfte Märkte
 2007. 239 S. Geb. EUR 38,00
 ISBN 978-3-8349-0408-9



Robert Klimke | Manfred Faber
**Erfolgreicher
 Lösungsvertrieb**
 Komplexe Produkte verkaufen:
 in 30 Schritten zum Abschluss
 2008. 169 S. Br. EUR 29,90
 ISBN 978-3-8349-0649-6



Mario Pufahl
**Vertriebs-
 controlling**
 So steuern Sie Absatz,
 Umsatz und Gewinn
 2., erw. Aufl. 2006.
 256 S. Geb. EUR 46,00
 ISBN 978-3-8349-0359-4

Einfach bestellen: kerstin.kuchta@gwv-fachverlage.de Telefon +49(0)611. 7878-626

KOMPETENZ IN SACHEN WIRTSCHAFT

