

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-How

Nr. M 060

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./Schäfer, H.

Profitabilität durch Cross-Selling: Kundenpo- tentiale professionell erschließen

Mannheim 2001

ISBN Nr. 3-89333-259-6

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dipl.-Kfm. Heiko Schäfer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I der Universität Mannheim sowie freiberuflicher Managementberater und Senior Consultant bei der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Viele Unternehmen investieren hohe Summen in Programme zur Steigerung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Trotz dieser Investitionen werden vorhandene Kundenpotentiale aber nur unzureichend ausgeschöpft. Dieser Beitrag zeigt auf Basis einer branchenübergreifenden, empirischen Studie der Autoren auf, wie man dem Nachholbedarf in Sachen „Kundendurchdringung“ begegnen kann.

Durch *Cross-Selling* soll der Kunde zur Abnahme vieler unterschiedlicher Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens bewegt werden. Der „Teilkunde“ soll gewissermaßen zum „Vollkunden“ werden. Professionelles Cross-Selling steigert den Kundennutzen, die Kundenbindung und wirkt sich nachweislich positiv auf die Profitabilität des Anbieters aus.

Zunächst wird ein systematischer Cross-Selling-Prozeß dargestellt, wobei auch auf Instrumente eingegangen wird, die in den verschiedenen Prozeßphasen zum Einsatz kommen. Der Beitrag leitet ferner eine Reihe von Erfolgsfaktoren für die Umsetzung des Cross-Selling-Konzepts ab.

Zu den Grundvoraussetzungen gehören zufriedene Kunden, die dem Unternehmen eine umfassende Kompetenz in unterschiedlichen Produktbereichen zutrauen. Unternehmen, die Cross-Selling professionell und systematisch betreiben wollen, müssen jedoch zusätzliche Erfolgsvoraussetzungen erfüllen. Diese Voraussetzungen beziehen sich auf die Bereiche der

- Strategie des Unternehmens, der
- Strukturen des Unternehmens, der
- Systeme des Unternehmens, der
- Kompetenz der Mitarbeiter sowie der
- Kultur des Unternehmens.

Für jeden dieser Bereiche werden Handlungsempfehlungen zur Schaffung der angesprochenen Voraussetzungen abgeleitet.

Inhalt

1. Hintergrund.....	1
2. Nutzen des Cross-Selling	4
3. Status quo des Cross-Selling	7
4. Grundsätzliche Stoßrichtungen des Cross-Selling	9
5. Ablauf systematischer Cross-Selling-Aktivitäten	11
5.1. Kundenanalyse: die schlummernden Potentiale aufdecken.....	11
5.2. Unternehmensanalyse: die „richtigen“ Leistungen anbieten	17
5.3. Maßnahmenplanung und -umsetzung: die Leistungen „richtig“ anbieten.....	17
5.4. Kontrolle: den Erfolg meßbar machen	19
6. Die zentralen Erfolgsfaktoren	20
7. Zusammenfassung und Management-Empfehlungen	26
8. Anhang.....	28
9. Literaturangaben	29

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schätzung des Ausschöpfungsgrades vorhandener Kundenpotentiale nach Branchen	2
Abbildung 2: Einstiegs- und Zusatzprodukte für ausgewählte Branchen.....	4
Abbildung 3: Erfolgswirksamkeit des Cross-Selling.....	6
Abbildung 4: Systematik des Cross-Selling nach Branchen	7
Abbildung 5: Grundsätzliche Stoßrichtungen des Cross-Selling.....	10
Abbildung 6: Ablauf eines systematischen Cross-Selling-Prozesses im Überblick...	11
Abbildung 7: Nutzung verschiedener Instrumente zur Kundenanalyse	12
Abbildung 8: Bestimmungsfaktoren des Cross-Selling-Potentials eines Firmenkunden	15
Abbildung 9: Einschätzung der Cross-Selling-Potentiale der eigenen Kunden differenziert nach Branche der Befragten	16
Abbildung 10: Nutzung verschiedener Instrumente zur Unterstützung des Cross-Selling.....	18
Abbildung 11: Grund- und Erfolgsvoraussetzungen des Cross-Selling	20
Abbildung 12: Strategie- und organisationsbezogene Merkmale von Unternehmen mit hohem vs. geringem Cross-Selling-Erfolg im Vergleich.....	22
Abbildung 13: Informations- und mitarbeiterbezogene Merkmale von Unternehmen mit hohem vs. geringem Cross-Selling-Erfolg im Vergleich.....	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auszug aus der Verbundmatrix eines Finanzdienstleisters.....	13
---	----

1. Hintergrund

Sowohl in den Marketing- und Vertriebsabteilungen als auch in den Vorstandsetagen vieler Unternehmen haben sich in den letzten Jahren zentrale Erkenntnisse durchgesetzt: Die Gewinnung neuer Kunden ist häufig extrem kostenintensiv, und die Potentiale existierender Kundenbeziehungen sind oft noch längst nicht ausgeschöpft.

Darum hat man sich in der letzten Zeit auf die Pflege bestehender Kundenbeziehungen konzentriert. Vokabeln wie „Kundenbindungsmanagement“ und „Relationship Marketing“ sind in aller Munde. Viele Unternehmen investieren hohe Summen in Programme zur Kundenzufriedenheitsmessung, zur Kundenbindung und zur Kundenwiedergewinnung (vgl. Homburg/Schäfer 1999). So hat beispielsweise die Fluggesellschaft British Airways zu Beginn der 90er Jahre rund sieben Millionen Dollar allein in die technologischen Grundlagen eines Kundenbindungs- und Beschwerdemanagement-Systems investiert (vgl. Heskett/Sasser/Schlesinger 1997).

Grundsätzlich zahlt sich eine solche Logik aus: Dauerhafte, auf Kundenzufriedenheit basierende Geschäftsbeziehungen sind ein zentraler Schlüssel zu einer wirtschaftlichen Marktbearbeitung. Im Falle von British Airways hatten sich die hohen Investitionen bereits nach einem Jahr amortisiert.

Trotz der Investitionen in die Kundenbindung werden vorhandene Kundenpotentiale in vielen Unternehmen aber nur unzureichend ausgeschöpft. Das Wissen über die Kundenzufriedenheit allein schafft noch keine höheren Umsätze. Und Bonusprogramme, Call Center oder Beschwerdema-

agement-Systeme nutzen wenig, wenn der Kunde weiterhin einen Großteil seines Bedarfs bei der Konkurrenz deckt. So hat eine Befragung von 200 Managern aus führenden US-Unternehmen ergeben, daß zwar 90 Prozent der untersuchten Unternehmen Programme zur Messung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit implementiert haben. Allerdings gaben nur zwei Prozent der Befragten an, daß sich diese Aktivitäten in höherer Kundendurchdringung und letztlich höheren Gewinnen niederschlagen (vgl. Lowenstein 1997).

Diesen *Nachholbedarf in Sachen „Kundendurchdringung“* unterstreichen auch die Ergebnisse einer empirischen Studie, die die Autoren vor einiger Zeit in verschiedenen Branchen durchgeführt haben (Informationen hierzu s. Anhang).

Eigenen Angaben zufolge schöpfen Unternehmen vorhandene Kundenpotentiale im Schnitt zu weniger als einem Drittel aus. Hierbei sind Dienstleister deutlich erfolgreicher als produzierende Unternehmen. Abbildung 1 gibt hierzu ein nach Branchen differenziertes Bild.

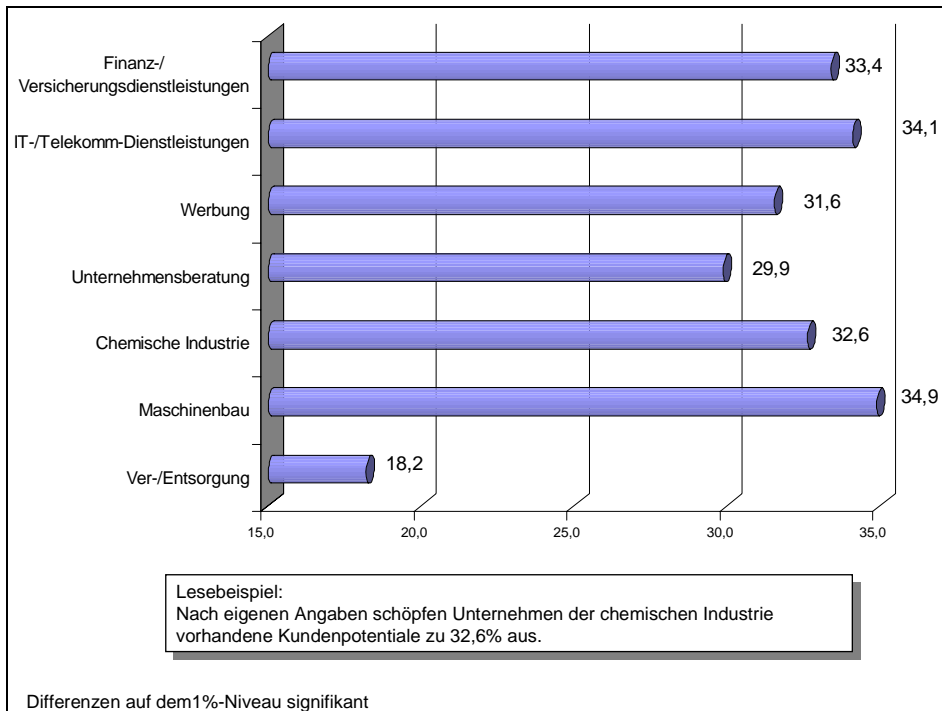


Abbildung 1: Schätzung des Ausschöpfungsgrades vorhandener Kundenpotentiale nach Branchen

Diese geringen Ausschöpfungsgrade sind z.T. nachvollziehbar, denn das traditionelle Kundenbindungsmanagement konzentrierte sich bestenfalls darauf, die Kunden für Wiederholungskäufe zu begeistern. Kunden, die ein bestimmtes Produkt beim Unternehmen gekauft haben, sollen dieses Produkt auch in Zukunft wieder beim selben Unternehmen kaufen.

Dabei übersehen viele Anbieter, daß ein Kunde oft auch andere Produkte des Unternehmens gebrauchen kann. Genau hier setzt *Cross-Selling* an. Beim *Cross-Selling* („Überkreuz-Verkauf“) soll der Kunde zur Abnahme vieler unterschiedlicher Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens - zum *Cross-Buying* - bewegt werden. Man will den „Teilkunden“ quasi zum „Vollkunden“ zu machen (vgl. Weber 1988).

Heutzutage sind die Kunden vieler Unternehmen allenfalls „Teilkunden“. Sie

beziehen nur ganz bestimmte Produkte bei einem Anbieter. Dies sind die „Einstiegs-“ oder „Kernprodukte“ in der Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter. Beispielsweise nehmen viele Firmenkunden von Versorgungsunternehmen heute nur die Kernprodukte Energie- und Wasserversorgung in Anspruch, mit denen sie ursprünglich in die Geschäftsbeziehung „eingestiegen“ sind. *Cross-Selling* zielt darauf ab, ausgehend von diesen Einstiegsprodukten Zusatzprodukte an dieselben Kunden zu verkaufen. Ein Versorgungsunternehmen könnte seinen Firmenkunden beispielsweise auch Energiecontrolling- oder sogar Facility Management-Dienstleistungen anbieten. Weiter verbreitet ist das *Cross-Selling* im Finanzdienstleistungsbereich. Banken bieten ihren Kunden im Verlauf der Geschäftsbeziehung ausgehend von einem Girokonto die unterschiedlichsten Zusatzprodukte an wie zum Beispiel

Kreditkarten, Baufinanzierungen, Kapitalanlagen oder Versicherungsleistungen.

Ein überzeugendes Beispiel für Cross-Selling liefert der Weltmarktführer für Catering-Dienstleistungen: das französische Unternehmen Sodexo. Die Geschäftsbeziehung zwischen Sodexo und seinen Kunden beginnt im allgemeinen damit, daß Sodexo den Betrieb eines Firmenrestaurants für seine Kunden übernimmt. Im Verlauf der Geschäftsbeziehung bietet Sodexo systematisch weitere Dienstleistungen an, die von der Gebäudereinigung über technische Betreiberdienstleistungen für ganze Gebäudekomplexe bis zum umfassenden Facility Management reichen. In einigen Fällen betreibt Sodexo sogar Golfplätze in der Wüste, um seine Kunden wirklich „umfassend“ zu versorgen.

Abbildung 2 stellt anhand einiger Beispiele mögliche Einstiegs- und Zusatzprodukte für verschiedene Branchen dar.

Unternehmen	Einstiegsprodukte		Zusatzprodukte
Bank (Firmenkundenbereich)	Kontokorrentkredit	Cross-Selling	Projektfinanzierung, Managementberatung
Bank (Privatkundenbereich)	Girokonto		Sparbuch, Kreditkarten, Baufinanzierung, Anlageberatung, Versicherungsleistungen
Kreditkartengesellschaft	Kreditkarte		Versicherungspaket, Reiseangebot, Geldanlage
Versicherungsanbieter (Firmenkundenbereich)	Gebäude-/Anlagenversicherungen		Asset Management, Investment-Banking-Services
Post-/Telekommunikationsdienstleister	Zustelldienste, Telefonanlagen		Direktmarketing-Services, EDV-Hardware-Lösungen, E-Commerce-Services
IT-Dienstleister	Hard-/Software-Lösungen		Unternehmensberatungsleistungen, E-Commerce-Services, Process Reengineering-Services
Werbeagentur	Werbekonzepte		Unternehmensberatungsleistungen
Touristikdienstleister	Bahnreise, Flugreise, Unterbringung		Pauschalreise, Club-Reise
Chemieunternehmen	Chemische Grundstoffe		Lagerhaltung, Sicherheitstechnik, Spezialchemikalien
Medizintechnik-/Pharmaunternehmen	Therapeutika, Diagnostika		Vitaminpräparate, Hautpflegeprodukte, Ernährungsberatung
Automobilhersteller	Automobile		Finanzdienstleistungen, Touristikdienstleistungen, kulturelle Angebote
Maschinenbauunternehmen	eigentliche Maschine		produktbegleitende Dienstleistungen (zum Beispiel Schulungen), im Wertschöpfungsprozeß vor- oder nachgelagerte Maschinen, Betreiberdienstleistungen (zum Beispiel Facility Management)
Energieversorger (Firmenkundenbereich)	Energie	erweiterter technischer Kundendienst, Energiecontrolling, allg. Beratungsleistungen, Projektfinanzierung (Contracting), Facility Management, Flächenplanung und -erschließung	

Abbildung 2: Einstiegs- und Zusatzprodukte für ausgewählte Branchen

2. Nutzen des Cross-Selling

Professionelles Cross-Selling bietet sowohl dem Kunden als auch dem Anbieter nachweisliche Vorteile. Dies sind vor allem

- die Steigerung des Kundennutzens,
- die Steigerung der Kundenbindung und
- die Steigerung der Profitabilität.

Der Nutzen des Cross-Selling für den Kunden liegt auf der Hand: Im Zuge der viel diskutierten „Convenience-Orientierung“ streben Konsumenten danach, zeitraubende Anbietervergleiche zu vermeiden und ihren Einkaufsaufwand zu reduzieren. Viele Kunden empfinden es beispielsweise als Erleichterung, für den Telefonanschluß im Festnetz, das Mobiltelefon und den Internet-Zugang den gleichen Anbieter zu nut-

zen. Im Idealfall müssen sich die Kunden zum Beispiel nur mit einer anstatt mit drei Rechnungen auseinandersetzen. Auch im Versicherungsbereich bevorzugen viele Kunden eher den vertrauten Anbieter als einen möglicherweise günstigeren, aber unbekanntem Wettbewerber. Oft kennt man den betreuenden Mitarbeiter des Versicherungsunternehmens seit langer Zeit und hat mit ihm gute Erfahrungen gemacht. Zudem schätzen es die Kunden, daß es einen festen Ansprechpartner für allen Probleme gibt

Aber auch Firmenkunden streben zunehmend danach, ihre Beschaffungsprozesse zu vereinfachen und die Zahl ihrer Lieferanten auf wenige Systemanbieter zu reduzieren. Durch die stärkere Konzentration auf wenige Lieferanten lassen sich zum einen die Kosten im administrativen oder logistischen Bereich senken. Zum anderen ergeben sich bei der intensiveren Zusammenarbeit mit den verbleibenden Lieferanten oft vollkommen neue Kooperationsfelder wie zum Beispiel die gemeinsame Prozeßoptimierung, Marktforschung oder Marktbearbeitung. Die Beschaffungsmanager in vielen Unternehmen bevorzugen daher Lieferanten, die ihnen mit abgerundeten Systemlösungen und zusätzlichen Beratungsleistungen zur Seite stehen können.

Durch Cross-Buying geht der Kunde somit der ermüdenden Suche nach Produkt- und Preisinformationen aus dem Weg, wenn er auf seine guten Erfahrungen mit einem Anbieter zurückgreift. Darüber hinaus bieten sich für einen Kunden häufig auch handfeste Preisvorteile, wenn er un-

terschiedliche Produkte gebündelt bei einem Anbieter bezieht.

Cross-Selling kann aber auch die *Kundenbindung steigern*. Wir konnten im Rahmen unserer Untersuchung beobachten, daß Unternehmen mit hohem Cross-Selling-Erfolg tendenziell längere Geschäftsbeziehungen zu ihren Kunden unterhalten als solche mit geringem Cross-Selling-Erfolg.

Auch Studien aus dem Finanzdienstleistungsbereich zufolge sind Kunden, die viele Leistungen eines Anbieters nutzen, wesentlich gebundener als Kunden mit wenigen Produktbeziehungen zum Anbieter. So wird zum Beispiel ein Kunde mit einem Girokonto, einem Sparbuch und einer Bankkarte seiner Bank mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent treu bleiben. Ein Kunde, der nur ein Girokonto bei dieser Bank führt, bleibt dem Unternehmen nur mit einer Wahrscheinlichkeit von 50 Prozent treu (vgl. Pottruck 1988).

Für den Anbieter bietet Cross-Selling vor allem die Möglichkeit, die *Kundenprofitabilität und somit letztlich den Unternehmenserfolg zu steigern*. Schließlich kann der Umsatz pro Kunde beträchtlich steigen, wenn dieser nicht nur ein Produkt, sondern mehrere unterschiedliche Produkte von einem Unternehmen bezieht. Darüber hinaus ergeben sich für den Anbieter vielfältige Kostenvorteile beim Cross-Selling an bestehende Kunden: Erstens fallen die Kosten für die Kundengewinnung (zum Beispiel für Mailings, Werbung oder Akquisitionsgespräche) nicht noch einmal an. Zweitens sind die „Rüstkosten“ für die Kundenbearbeitung (zum Beispiel durch die Einrichtung von

Stammdaten, die Gewinnung von Informationen über das Kundenverhalten oder die Kundenbedürfnisse) oft schon angefallen. Drittens können in der Kundenbearbeitung etwa Kommunikationsmittel oder Distributionswege von mehreren Produkten gemeinsam genutzt werden. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn ein Kunde mit der Rechnung auch Informationen über neue Produkte des Anbieters bekommt.

Die Erfolgswirksamkeit des Cross-Selling konnte auch in der Untersuchung der Autoren bestätigt werden (vgl. Abbildung 3). Unternehmen mit hohem Cross-Selling-Erfolg sind deutlich profitabler als Unternehmen mit geringem Cross-Selling-Erfolg – unabhängig davon, ob diese Unternehmen aus dem produzierenden oder dem Dienstleistungsbereich stammen.

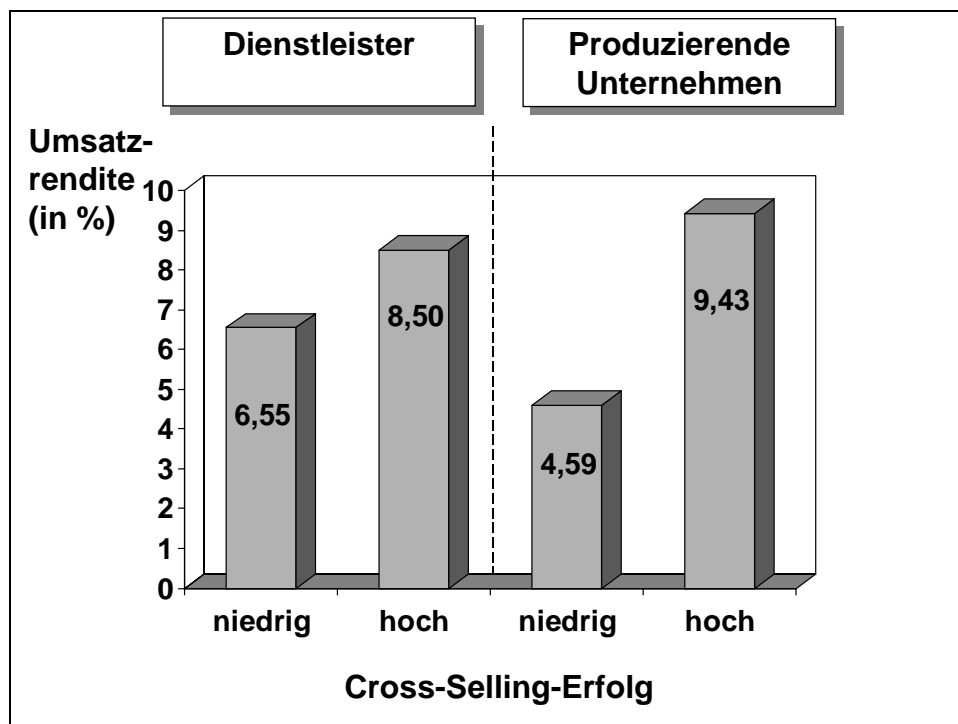


Abbildung 3: Erfolgswirksamkeit des Cross-Selling

3. Status quo des Cross-Selling

Über die Vorteile des Cross-Selling wurde in den letzten Jahren viel geredet und geschrieben, vor allem über das Cross-Selling im Finanzdienstleistungsbereich. Aber auch in anderen Branchen wie dem Maschinenbau gewinnt Cross-Selling zunehmend an Bedeutung (vgl. Homburg/Garbe 1996). Befragungen zufolge sehen über 70 Prozent der Maschinenbauunternehmen in der Vermarktung von Value-Added-Services einen wichtigen Beitrag zu ihrer Existenzsicherung (vgl. Spilker 1999). Trotzdem wird Cross-Selling in vielen Unternehmen – wenn überhaupt –

nur sporadisch betrieben: Vertriebsmitarbeiter oder Kundenbetreuer nutzen nur dann die Chance zum Cross-Selling, wenn sie sich offensichtlich im Gespräch mit einem Kunden ergibt.

Unsere Untersuchung konnte bestätigen, daß bei der systematischen Umsetzung des Cross-Selling-Gedankens noch erhebliche Defizite bestehen. Abbildung 4 zeigt, daß die Befragten die Systematik der eigenen Cross-Selling-Aktivitäten (insbesondere im produzierenden Bereich) eher gering einschätzen.

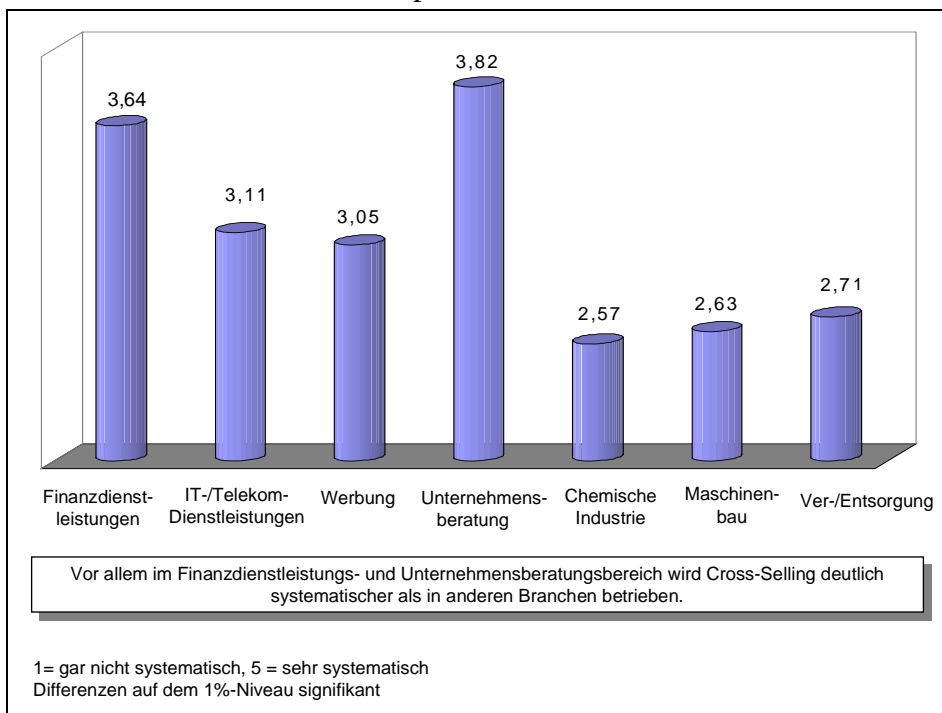


Abbildung 4: Systematik des Cross-Selling nach Branchen

Diese Mängel wiegen um so schwerer, wenn man bedenkt, daß nur professionelles und systematisches Cross-Selling zum gewünschten Erfolg (d.h. zur Erschließung von Kundenpotentialen) führen

kann. Dies schlägt sich auch in den Ergebnissen unserer Untersuchung nieder. Beispielsweise konnten Dienstleister, die den Ergebnissen nach deutlich systematischer „über Kreuz verkaufen“ als produzierende

Unternehmen, die Potentiale ihrer Kunden deutlich besser erschließen – wenn auch auf insgesamt geringem Niveau.

Um den vielfach bestehenden Defiziten zu begegnen, soll im folgenden aufgezeigt werden, wie professionelles Cross-Selling umgesetzt werden kann. Hierfür sollen zunächst die grundsätzlichen Stoßrichtungen des Cross-Selling aufgezeigt werden (Abschnitt 4). Im Anschluß daran wird in Abschnitt 5 ein systematischer Cross-Selling-Prozeß dargestellt, wobei auch auf Instrumente eingegangen wird, die in den verschiedenen Prozeßphasen zum Einsatz kommen. In Abschnitt 6 werden schließlich die zentralen Erfolgsfaktoren des Cross-Selling herausgearbeitet.

4. Grundsätzliche Stoßrichtungen des Cross-Selling

Grundsätzlich kann Cross-Selling zunächst zwei Stoßrichtungen verfolgen:

- die „Verdrängung“ von Produkten oder
- die „Ergänzung“ von Produkten.

Ein Anbieter kann seinen Kunden solche Zusatzprodukte anbieten, die die Kunden bisher bei den Wettbewerbern des Unternehmens bezogen haben. In diesem Fall werden Wettbewerbsprodukte durch das Cross-Selling des Anbieters „verdrängt“. Ein solcher Fall liegt beispielsweise dann vor, wenn ein Privatkunde seine Bank aufsucht, um ein günstiges Angebot zur Baufinanzierung zu nutzen. Im Beratungsgespräch kann sich herausstellen, daß dieser Kunde seinen kürzlich gekauften Neuwagen über ein Kreditangebot einer anderen Bank finanziert. Im Sinne des Cross-Selling wird der Kundenberater verdeutlichen, daß das Kreditangebot seiner Bank dem Konkurrenzprodukt überlegen ist. Im Idealfall nutzt der Kunde dann nicht nur die Baufinanzierung bei der aufgesuchten Bank, sondern wird auch die Finanzierung seines PKWs oder sogar alle seine Finanzgeschäfte dort abwickeln.

Bei der zweiten Stoßrichtung des Cross-Selling werden Kunden Zusatzprodukte angeboten, die sie bisher noch gar nicht bezogen haben. In diesem Fall werden bisher bezogene Produkte durch das Cross-Selling von Zusatzprodukten „ergänzt“. Im Beispiel des oben genannten Beratungsgesprächs könnte sich herausstellen, daß der Kunde noch nicht ausreichend über seine Altersvorsorge nachgedacht hat. Daher wird ihm das Angebot

einer zusätzlichen Rentenversicherung unterbreitet.

Dem Cross-Selling liegt aber nicht nur eine Wettbewerbsdimension (Verdrängung vs. Ergänzung), sondern auch eine Innovationsdimension zugrunde. Hierbei kann unterschieden werden zwischen

- dem Cross-Selling von bereits im Anbieterunternehmen vorhandenen Produkten,
- dem Cross-Selling von ursprünglich nur bei Wettbewerbern vorhandenen Produkten und
- dem Cross-Selling von speziell für den Kunden entwickelten Produkten.

Für viele Unternehmen bietet es sich an, ihren Kunden die Zusatzprodukte anzubieten, die *bereits im eigenen Produktprogramm vorhanden* sind. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, den Kunden im Verlauf der Geschäftsbeziehung solche Produkte anzubieten, die zu Beginn der Geschäftsbeziehung nur bei Wettbewerbern verfügbar waren. Der Anbieter nimmt diese *Produkte also erst im Zeitverlauf in sein Produktprogramm* auf.

Ein gutes Beispiel für eine solche Strategie sind die Aktivitäten des Kreditkartenanbieters American Express („Amex“). Die American Express Bank wurde im Zuge verstärkter Cross-Selling-Aktivitäten gegründet, um den Inhabern der Amex-Karte weitere Finanzdienstleistungen anbieten zu können. Diese Erweiterung des Leistungsspektrums war für Amex durchaus erfolgreich: Amex-Untersuchungen

konnten nachweisen, daß die Kartennutzung und die Kundenbindung von Karteninhabern deutlich steigen, wenn diese auch eine Bankverbindung bei der Amex Bank haben.

Grundsätzlich müssen Produkte, die im Verlauf der Geschäftsbeziehung ins Produktprogramm aufgenommen werden, aber nicht zwangsläufig selbst erstellt werden. Ein Anbieter hat statt der Eigenerstellung auch die Möglichkeit, *Produkte extern* „zuzukaufen“. Im Rahmen eines Kooperationsprojektes von American Express und Encyclopaedia Britannica unterbreiteten die Unternehmen den Amex-Kunden ein exklusives Angebot: eine 54 Bände umfassende Enzyklopädie. Das 1.950 engl. Pfund teure Werk wurde ausgewählten Kunden zusammen mit einem handgefertigten Bücherregal in einem individualisierten Mailing als einzigartiges Statussymbol vorgestellt. Das Ergebnis dieser

Aktion war nicht nur eine Imageverbesserung von Amex, sondern auch eine deutliche Steigerung der Einnahmen. Während Amex aufgrund der Kreditkartenzahlungen am Verkaufserfolg verdiente, konnte Encyclopaedia Britannica fünfmal mehr Buchreihen verkaufen, als der gesamte Verkaufsstab zuvor in einem Jahr absetzte (vgl. Schulz 1995).

Schließlich können für einen Kunden auch innovative Zusatzprodukte *individuell entwickelt werden*. Ein solches Vorgehen findet man z.B. häufig im Industriegüterbereich, wenn ergänzende Anlagen für eine bereits installierte Maschine in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden entwickelt werden. Führt man die bisher diskutierten Stoßrichtungen zusammen, so ergibt sich die folgende Matrix (vgl. Abbildung 5).

	Kundenbedarf beim Anbieter gedeckt	Kundenbedarf beim Wettbewerb gedeckt	Kundenbedarf noch nicht gedeckt
Produkte beim Anbieter vorhanden	Einstiegsprodukte	Beim Anbieter vorhandene „Verdränger“	Beim Anbieter vorhandene „Ergänzungen“
Produkte nur beim Wettbewerb vorhanden		Im Markt vorhandene „Verdränger“	Im Markt vorhandene „Ergänzungen“
Produkte gar nicht vorhanden			Noch nicht existierende „Ergänzungen“

Abbildung 5: Grundsätzliche Stoßrichtungen des Cross-Selling

Besteht für ein Unternehmen Klarheit hinsichtlich der Stoßrichtung des Cross-Selling, so stellt sich die Frage, wie es seine Cross-Selling-Aktivitäten planen und steuern kann. Ein mögliches Vorgehen

soll anhand eines idealtypischen Cross-Selling-Prozesses dargestellt werden, wie er in dieser oder ähnlicher Form in unterschiedlichen Branchen beobachtet werden konnte.

5. Ablauf systematischer Cross-Selling-Aktivitäten

Im Rahmen des systematischen Cross-Selling müssen im wesentlichen fünf Schritte durchlaufen werden (vgl. Abbildung 6). Dies sind

1. die Kundenanalyse,

2. die Unternehmensanalyse,

3. die Maßnahmenplanung,

4. die Umsetzung und

5. die Kontrolle.

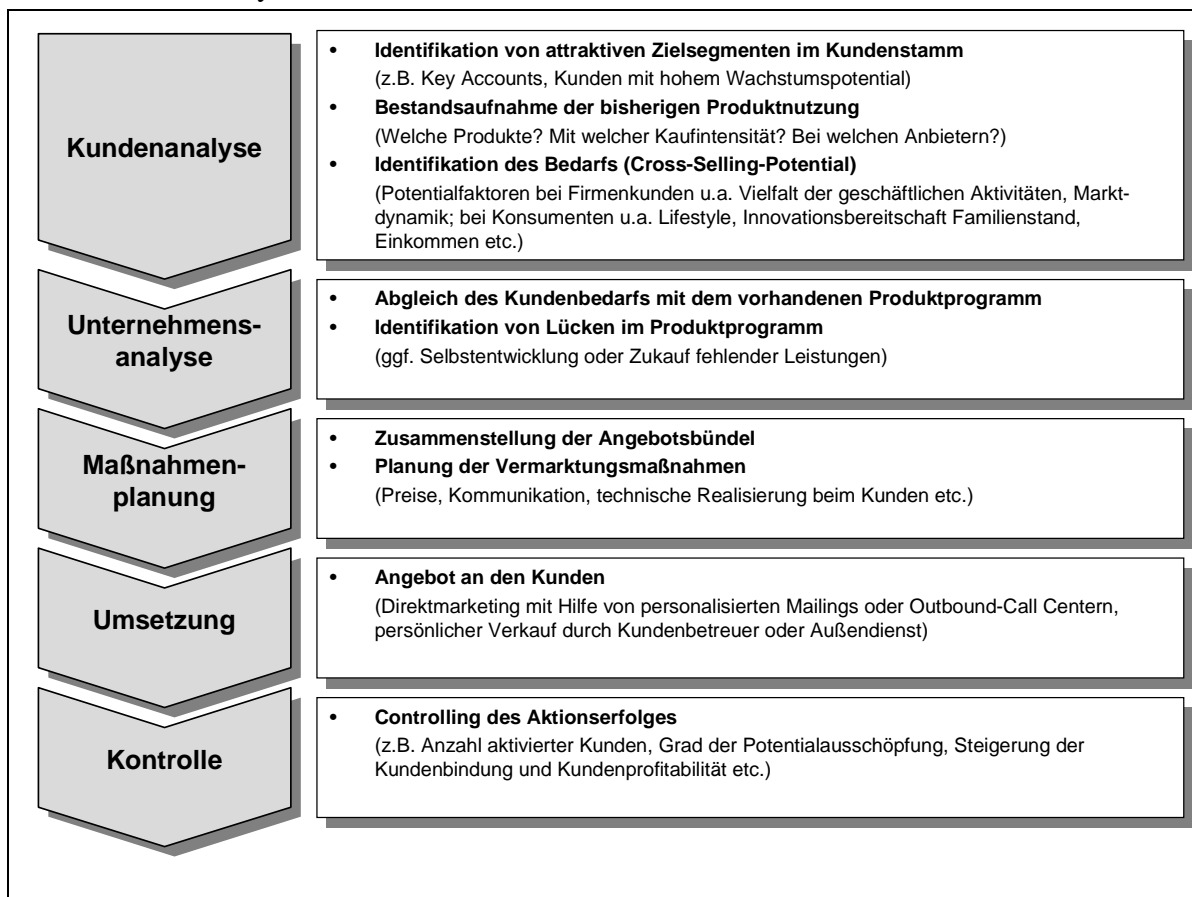


Abbildung 6: Ablauf eines systematischen Cross-Selling-Prozesses im Überblick

5.1. Kundenanalyse: die schlummernden Potentiale aufdecken

Ausgangspunkt aller Cross-Selling-Aktivitäten ist die grundlegende Analyse

der Kunden und ihrer Bedürfnisse. Hier geht es zunächst darum, attraktive Ziel-

segmente bzw. -kunden zu identifizieren, die für ein Cross-Selling-Projekt geeignet erscheinen. Dies sind im allgemeinen Kunden, bei denen ein hohes Bedarfspotential und die entsprechende Bereitschaft zum Cross-Buying vermutet wird. Die Festlegung dieser Zielsegmente kann sich zum Beispiel aus strategischen Überlegungen der Unternehmensleitung ergeben. Ebenso können Kundensegment- oder Key Account Manager den Anstoß zur weiteren Durchdringung bestimmter Kunden geben.

Anschließend erfolgt eine Bestandsaufnahme der bisherigen Produktnutzung dieser Kunden. Hierbei ist vor allem von Interesse, in welchen Produktbereichen die Kunden mit welcher Intensität bei welchen Anbietern kaufen. Dafür kann zum Beispiel auf die Einschätzungen von Mitarbeitern mit häufigem Kundenkontakt zurückgegriffen werden. In vielen Unternehmen sind Kundendienst-, Vertriebsmit-

arbeiter oder auch Key Account Manager wertvolle Quellen solcher Informationen. Zusätzlich können auch Marktforschungsstudien, interne Kundendatenbanken oder auch Kundenbefragungen herangezogen werden.

Den Ergebnissen unserer Untersuchung zufolge werden in dieser Phase neben den Mitarbeiterereinschätzungen vor allem Kundendatenbanken und Marktforschungsinformationen eingesetzt (vgl. Abbildung 7). Komplexere Instrumente wie Data-Mining-Analysen werden hingegen nur begrenzt genutzt. Interessant ist der Zusammenhang zwischen dem Einsatz solcher Hilfsmittel und dem Cross-Selling-Erfolg: Offensichtlich nutzen Unternehmen mit hohem Cross-Selling-Erfolg Kundendatenbanken, Marktforschung oder Data-Mining intensiver als solche mit geringem Cross-Selling-Erfolg (vgl. Abbildung 7).

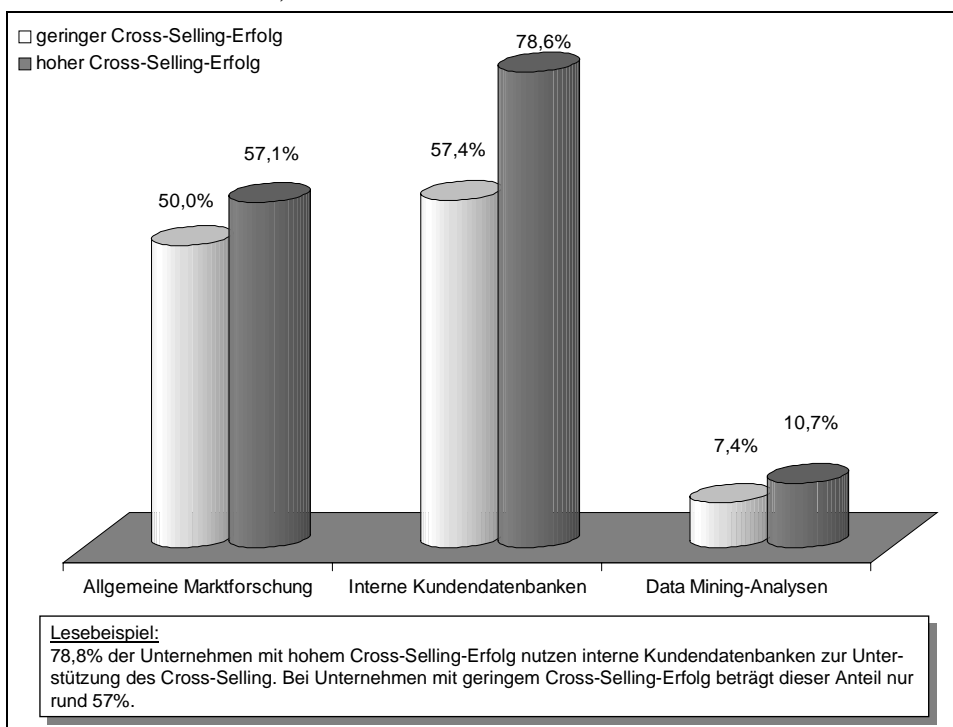


Abbildung 7: Nutzung verschiedener Instrumente zur Kundenanalyse

Die Produktnutzung wird im nächsten Schritt dem grundsätzlichen Bedarf eines Kunden, d.h. seinem *Cross-Selling-Potential*, gegenübergestellt. Wie ermittelt man diesen Bedarf? Im Idealfall läßt er sich direkt beobachten, zum Beispiel wenn der Kunde Produkte bei der Konkurrenz bezieht, die auch vom betrachteten Unternehmen angeboten werden. Häufiger läßt sich der Bedarf jedoch nicht direkt beobachten. Möglicherweise ist er dem Kunden noch nicht einmal bewußt. Man stelle sich zum Beispiel den Klienten eines IT-Dienstleisters für Warenwirtschaftssysteme vor. Im Rahmen der Zusammenarbeit fällt dem Dienstleister auf, daß beim Auftraggeber beträchtliche Optimierungspotentiale im Bereich der Auftragsbearbeitung bestehen. Dem Klienten muß dies jedoch noch nicht zwangsläufig bewußt sein. Die Zusammenarbeit könnte sich nun auf ein Projekt zum Process Reengineering ausweiten, wenn der IT-Dienstleister seinem Klienten die Optimierungspotentiale aufzeigen kann.

Zur Bestimmung des Cross-Selling-Potentials gibt es unterschiedliche Verfahren: Kundenbefragungen oder Mitarbeiter-einschätzungen sind einfache Methoden.

Unternehmen aus dem Versandhandelsbereich entwickeln auf der Grundlage von Kundenstammdaten, konsumgeographischen Segmentierungen und Produktnutzungsprofilen umfangreiche Scoring-Modelle zur Beurteilung von Cross-Selling-Potentialen. Häufig betrachtet man auch die Verbundwirkungen zwischen den Produkten eines Anbieters. Die Idee ist hierbei, daß zwischen unterschiedlichen Produkten ein Beschaffungsverbund besteht: Kauft ein Kunde ein Produkt A, so besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit für den Kauf weiterer Produkte B, C oder D. Diese Wahrscheinlichkeit kann mit Hilfe von Warenkorb- oder Data Mining-Analysen geschätzt werden. Im Finanzdienstleistungsbereich untersucht man die Abschlußwahrscheinlichkeiten von Zusatzprodukten in Abhängigkeit von der bisherigen Produktnutzung mit Hilfe von Verbundmatrizen. Diese Matrizen enthalten Aussagen über die Wahrscheinlichkeit, mit der Nutzer eines bestimmten Einstiegsproduktes ein weiteres Zusatzprodukt nutzen (vgl. Tabelle 1). Im folgenden Beispiel könnte es sich lohnen, dem Inhaber einer Wohngebäudeversicherung auch eine Hausratsversicherung anzubieten.

Zusatzprodukt \ Einstiegsprodukt	Lebensversicherung	Bausparvertrag	Hypothek	Wohngebäudeversicherung	Hausratsversicherung	Baufinanzierung
Lebensversicherung		0,5	0,6	0,3	0,2	0,1
Bausparvertrag	0,3		0,7	0,1	0,1	0
Hypothek	0,1	0,3		0,7	0,3	0,8
Wohngebäudeversicherung	0,3	0,4	0,2		0,9	0,1

Quelle: Schulz (1995)

Tabelle 1: Auszug aus der Verbundmatrix eines Finanzdienstleisters

Welche Faktoren beeinflussen die Höhe des Cross-Selling-Potentials eines Kunden für einen Anbieter? Grundsätzlich unterscheiden sich die Einflußfaktoren bei Firmenkunden von denen bei Konsumenten.

Im Business-to-Consumer-Bereich werden schon seit längerem verschiedene Faktoren berücksichtigt. Neben dem Produktnutzungsverhalten werden oft klassische demographische oder sozio-ökonomische Merkmale eines Kunden (zum Beispiel Geschlecht, Alter, Familienstand, Phase im Familienlebenszyklus, Ausbildungsstand, Einkommen) als Indikatoren herangezogen. Aber auch psychographische Merkmale des Kunden (Offenheit gegenüber Innovationen, produktspezifisches Interesse, soziale Beeinflussbarkeit) können relevant sein. Der begeisterte Internet-Nutzer wird z.B. eher für das Angebot eines ISDN-Anschlusses (inklusive schnellem Internet-Zugang) offen sein als weniger innovationsfreudige Kunden.

Im Business-to-Business-Bereich besteht hingegen weitgehend Unklarheit über

die relevanten Einflußfaktoren. Ein Ziel der von den Autoren durchgeführten Untersuchung war daher die branchenübergreifende Identifizierung der Bestimmungsfaktoren des Cross-Selling-Potentials eines Firmenkunden für einen Anbieter. Die Ergebnisse zeigen, daß dieses Potential von Faktoren positiv beeinflusst wird, die Merkmale des Kunden, der Geschäftsbeziehung sowie des Anbieters beschreiben. Dies sind im einzelnen (vgl. Abbildung 8):

- die Vielfalt der geschäftlichen Aktivitäten des Kunden,
- die Dynamik in der Branche des Kunden,
- das Vertrauen des Kunden zum Anbieter,
- die Beschaffungssynergien für den Kunden durch Cross-Buying bei diesem Anbieter,
- die Verbundenheit der Einstiegs- und Zusatzprodukte sowie
- die Breite des Produktprogramms des Anbieters.

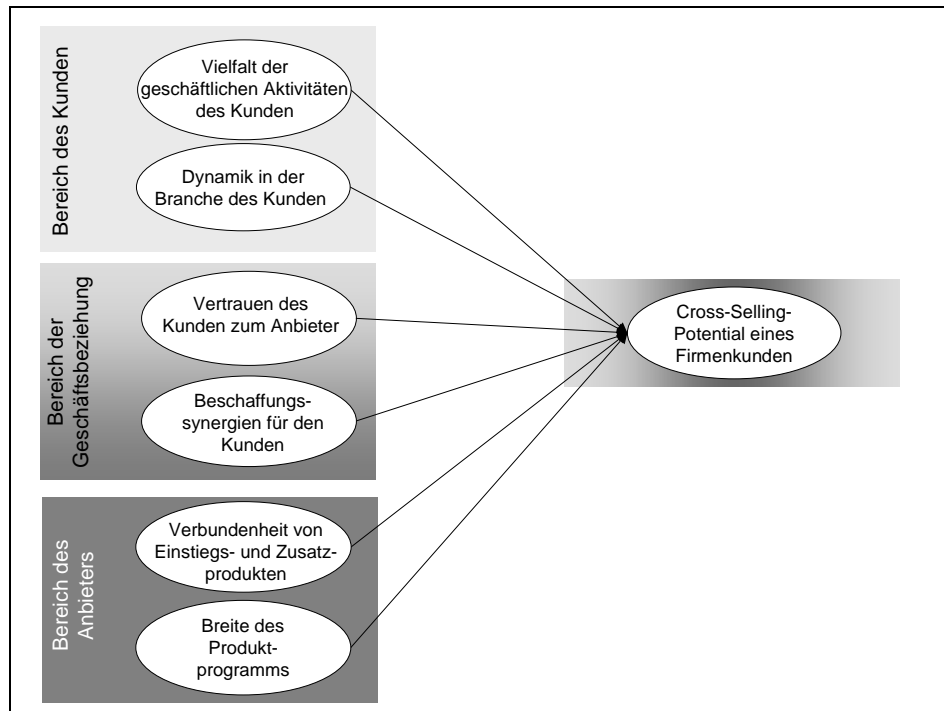


Abbildung 8: Bestimmungsfaktoren des Cross-Selling-Potentials eines Firmenkunden

Die *Vielfalt der geschäftlichen Aktivitäten des Kunden* schlägt sich zum Beispiel in der Marktbearbeitung oder der Produktion bzw. Leistungserstellung des Kunden nieder. Unternehmen, die selbst viele Kunden mit unterschiedlichen Produkten versorgen, haben einen höheren Bedarf an Zusatzprodukten eines Anbieters als solche, die lediglich ein Produkt in einem Markt anbieten. Ebenso haben Unternehmen, die zur Leistungserstellung viele unterschiedliche und komplizierte Verfahren verwenden (z.B. komplexe Fertigungsanlagen oder IT-Systeme) einen hohen Bedarf an Zusatzleistungen (z.B. Beratungs- oder Schulungsdienstleistungen).

Ein weiterer Einflußfaktor ist die *Dynamik in der Branche eines Firmenkunden*. Wenn sich die Technologien oder Wettbewerbsbedingungen für den Kunden häufig ändern, so muß sich dieser an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Daraus

resultiert ein entsprechend hoher Bedarf an zusätzlichen Produkten.

Zentrale Voraussetzungen für die Cross-Buying-Bereitschaft des Kunden sind zudem das *Vertrauen des Kunden* zum Anbieter und die Existenz von *Beschaffungssynergien für den Kunden*. Ein Kunde muß seinem Anbieter also nicht nur eine produktübergreifende Kompetenz zutrauen. Cross-Buying muß sich für ihn auch im Sinne des „One-Stop-Shopping“ lohnen. Der zunehmende Kostendruck zwingt viele Unternehmen dazu, die Anzahl ihrer Lieferanten zu reduzieren und mit den verbleibenden Lieferanten enger zu kooperieren. Dabei erwarten die Kunden oft komplette Systemangebote aus einer Hand. In diesem Fall weitet sich die Kooperation mit einem Systemlieferanten auch auf solche Produktbereiche aus, in denen zuvor noch nicht zusammengearbeitet wurde.

Wichtig ist allerdings, daß die zusätzlich angebotenen Produkte zu den Einstiegsprodukten passen, d.h. in einer *Verbundbeziehung* zu diesen stehen. Diese Verbundbeziehung kann z.B. in handfesten Nutzenverbindungen der unterschiedlichen Produkte liegen. Bei American Express steht die Kreditkarte als Kernleistung im Mittelpunkt. Ergänzende Finanz-, Reise-, und Versicherungsdienstleistungen reichen das Leistungsbündel an und erhöhen den Nutzen des Einstiegsproduktes für den Kunden.

Schließlich wirkt sich die Breite des Produktprogramms des Anbieters positiv auf den potentiell zu deckenden Bedarf des Kunden aus. Je mehr Bedürfnisse des

Kunden durch das Leistungsspektrum des Anbieters abgedeckt werden können, desto höher wird sein Cross-Selling-Potential für diesen Anbieter sein.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchungen wurden die Befragten gebeten, die Cross-Selling-Potentiale ihrer Firmenkunden einzuschätzen. Hierbei ergeben sich in Abhängigkeit von der Branche des Befragten deutliche Unterschiede (vgl. Abbildung 9).

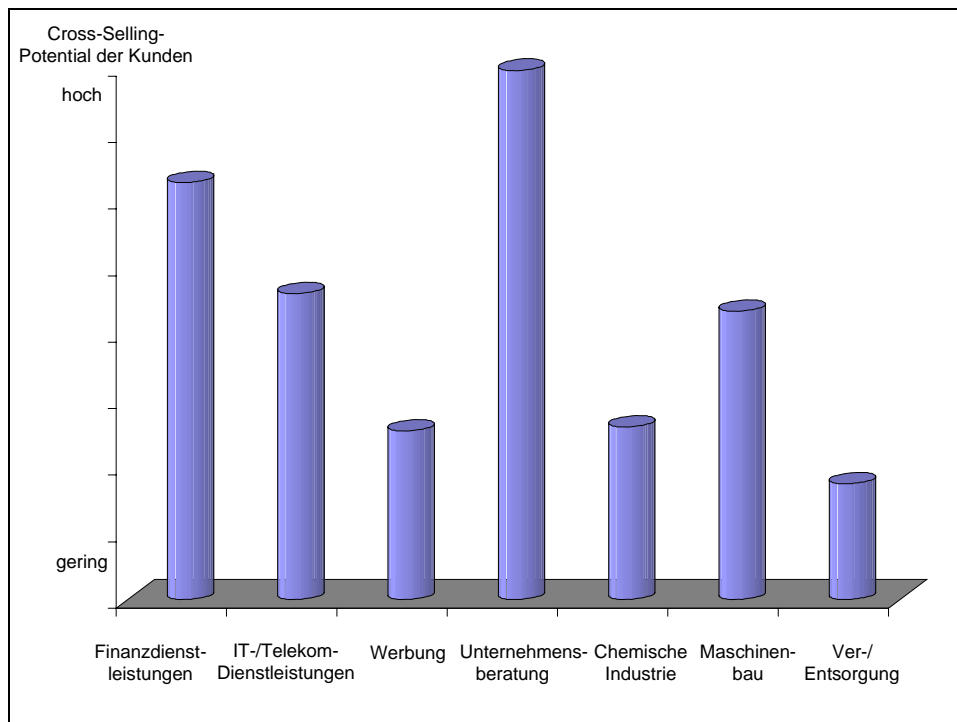


Abbildung 9: Einschätzung der Cross-Selling-Potentiale der eigenen Kunden differenziert nach Branche der Befragten

So schätzen Finanzdienstleister oder Unternehmensberatungen die Cross-

Selling-Potentiale ihrer Kunden höher ein als z.B. Unternehmen aus dem Ver- bzw.

Entsorgungsbereich. Allerdings bleibt fraglich, ob dies wirklich am geringeren Bedarf der Kunden in der letzten Branche liegt oder evtl. am fehlenden Bewußtsein der Anbieter dafür. Schließlich werden gerade

in jenen Branchen nur geringe Cross-Selling-Potentiale vermutet, in denen Cross-Selling noch eher unsystematisch erfolgt (vgl. hierzu Abbildung 4).

5.2. Unternehmensanalyse: die „richtigen“ Leistungen anbieten

Im Rahmen der Unternehmensanalyse gleicht man den Bedarf der Zielkunden mit dem Leistungsspektrum des Unternehmens ab. Falls der Kunde Produkte braucht, die noch nicht vom Unternehmen angeboten werden, könnte der Anbieter diese ins Produktprogramm aufnehmen. Hierbei kann er diese Produkte selbst entwickeln oder extern zukaufen.

Ein Beispiel für die erste Strategie ist das bereits diskutierte Vorgehen des Kreditkartenanbieters American Express (Amex) bei der Gründung der Amex-Bank (s. Abschnitt 4).

In vielen Fällen läßt sich der externe Zukauf von Produkten gar nicht vermei-

den. Man denke etwa an die Telekommunikationsbranche: Die Firmenkunden eines Telekom-Anbieters brauchen vielfach komplizierte Hard- und Software-Lösungen, die über den einfachen Telefonschluß oder Internet-Zugang hinausgehen. Nun mag ein Telekom-Anbieter zwar das Know-how zur Installation eines Internet-Servers oder eines LAN-Netzwerkes besitzen. Im allgemeinen ist er aber darauf angewiesen, die notwendige Hard- und Software extern zuzukaufen, um seinen Firmenkunden komplette Systemlösungen liefern zu können.

5.3. Maßnahmenplanung und -umsetzung: die Leistungen „richtig“ anbieten

Im Rahmen der Maßnahmenplanung werden die anzubietenden Leistungsbündel „geschnürt“. Hierbei werden sämtliche Produkte, die im Rahmen der Cross-Selling-Aktion angeboten werden sollen, zusammengestellt und aufeinander abgestimmt. Diese Zusammenstellung verursacht oft einen gewissen unternehmensinternen Koordinationsaufwand. Eine nicht ganz einfache Aufgabe für das Projektmanagement besteht zum Beispiel darin, alle betroffenen Produktmanager zu informieren, ihre Zustimmung einzuholen und sie in die weitere Planung einzubeziehen.

Im Anschluß an die Zusammenstellung der Leistungsbündel werden die weiteren Vermarktungsmaßnahmen geplant. Diese Maßnahmen bestehen unter anderem darin, die Preise für die angebotenen Leistungsbündel zu kalkulieren. Gerade diese Aufgabe birgt ein hohes Konfliktpotential in sich. Häufig sind in die Cross-Selling-Aktion unterschiedliche produktbezogene Profit Center involviert. Um die Leistungsbündel auch preislich attraktiv zu machen, kann es sinnvoll sein, einen Preisnachlaß gegenüber der Summe der Einzelpreise zu gewähren (z.B. über Rahmen der *Preisbündelung*). In manchen Unternehmen

wird auch mit sog. „Loss-Leaders“ gearbeitet – Produkte, die u.U. mit sehr geringem Deckungsbeitrag angeboten werden, um Kunden „anzulocken“.

In solchen Situationen müßten allerdings einige produktbezogene Profit Center einen Teil ihres Ertrages „opfern“. Aufgrund der in vielen Unternehmen immer noch herrschenden Bereichsegoismen ist die Durchsetzung dieser Maßnahmen oft ein „Kampf gegen Windmühlen“. Abhilfe können in diesem Fall standardisierte Pro-

jekt-/Prozeßvorgaben schaffen, in denen dokumentiert ist, welchen Beitrag einzelne Abteilungen im Rahmen von Cross-Selling-Prozessen zu leisten haben.

Allerdings sind derartige Instrumente zur Unterstützung von Cross-Selling-Aktionen bisher nur relativ wenig verbreitet (vgl. Abbildung 10). So nutzen bspw. nur rund 20% der von uns befragten Unternehmen Projekt- oder Prozeßvorgaben für Cross-Selling-Initiativen.

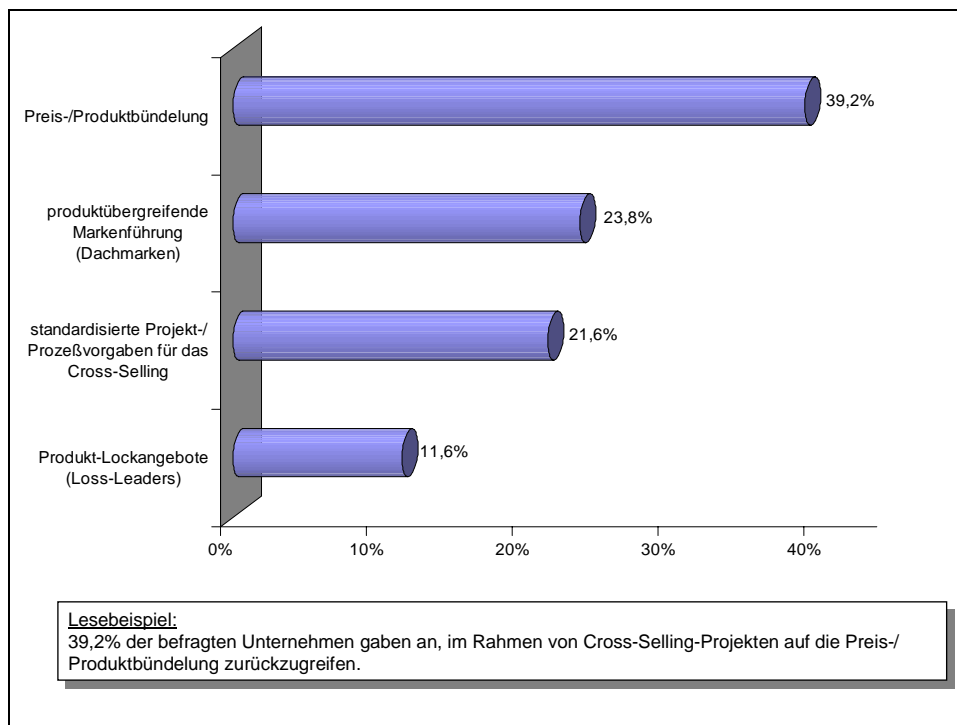


Abbildung 10: Nutzung verschiedener Instrumente zur Unterstützung des Cross-Selling

Die geplanten Vermarktungsmaßnahmen müssen anschließend umgesetzt werden. Um den Kunden die Zusatzprodukte anzubieten, kann das Unternehmen prinzipiell auf unterschiedliche Instrumente des Marketing-Mix zurückgreifen. Im Business-to-Consumer-Bereich werden hierzu häufig Direktmarketing-Instrumente (wie zum Beispiel personalisierte Mailings

mit entsprechenden Follow-Up-Maßnahmen) oder auch Call Center genutzt. Im Business-to-Business-Bereich werden die Angebote oft in persönlichen Gesprächen durch den Kundenbetreuer unterbreitet.

Für den Erfolg der Umsetzung ist es wesentlich, den Kunden den Nutzen des Cross-Buying deutlich zu machen. Einigen

Kunden kann der „Alles-aus-einer-Hand“-Gedanke widerstreben, wenn die Besorgnis über eine zu hohe Abhängigkeit von einem Anbieter im Vordergrund steht. Die Herausforderung liegt darin, diesen Kunden zu

veranschaulichen, daß beide Parteien von der Intensivierung der Geschäftsbeziehung profitieren.

5.4. Kontrolle: den Erfolg meßbar machen

Der Umsetzung folgt schließlich die Kontrolle des Aktionserfolges. Die Ausgestaltung eines Kennzahlensystems muß sicherlich unternehmensspezifisch erfolgen. Daher lassen sich an dieser Stelle nur grobe Gestaltungsoptionen darstellen.

Eine sehr einfache und in der Praxis weit verbreitete Kennzahl ist die *Cross-Selling-Quote*. Sie beschreibt die Anzahl der genutzten Produkte je Kunde. So einfach diese Kennzahl ist, so wenig aussage-

kräftig ist sie allerdings auch. Es bietet sich daher an, aussagekräftigere Kennzahlen zu berechnen wie zum Beispiel eine Kennzahl für die „*Potentialausschöpfung*“. Sie beschreibt das Verhältnis der Anzahl der (zusätzlich) bezogenen Produkte zur Anzahl der Produkte, für die ein (zusätzlicher) Bedarf/Potential ermittelt wurde:

$$\frac{5 \text{ (zusätzlich) bezogene Produkte}}{10 \text{ Produkte, für die (zusätzlicher) Bedarf ermittelt wurde}} \Rightarrow 50\% \text{ Potentialausschöpfung}$$

Ferner läßt sich auch ein Maß für die Hebelwirkung der genutzten Einstiegsprodukte ermitteln. Diese „*Cross-Selling-*

Leverage“-Kennzahl bestimmt sich aus der durchschnittlichen Anzahl der zusätzlich bezogenen Produkte pro Einstiegsprodukt:

$$\frac{2 \text{ zusätzlich bezogene Produkte}}{\text{Einstiegsprodukt A}} \Rightarrow 200\% \text{ Cross - Selling - Leverage für Produkt A}$$

$$\frac{1 \text{ zusätzlich bezogenes Produkt}}{\text{Einstiegsprodukt B}} \Rightarrow 100\% \text{ Cross - Selling - Leverage für Produkt B}$$

6. Die zentralen Erfolgsfaktoren

Wirklich erfolgreiches Cross-Selling setzt die Schaffung bestimmter Rahmenbedingungen voraus, vor deren Hintergrund es überhaupt erst systematisch und effizient erfolgen kann. Daß ein Anbieter über das entsprechende Leistungsspektrum verfügen und Kundenvertrauen und –zufriedenheit schaffen muß, ist hierbei Grundvoraussetzung. Darüber hinaus

konnten wir Erfolgsfaktoren in den folgenden Bereichen identifizieren (vgl. Abbildung 11):

- Strategie des Unternehmens,
- Struktur des Unternehmens,
- Systeme des Unternehmens,
- Kompetenz der Mitarbeiter sowie
- Kultur des Unternehmens.

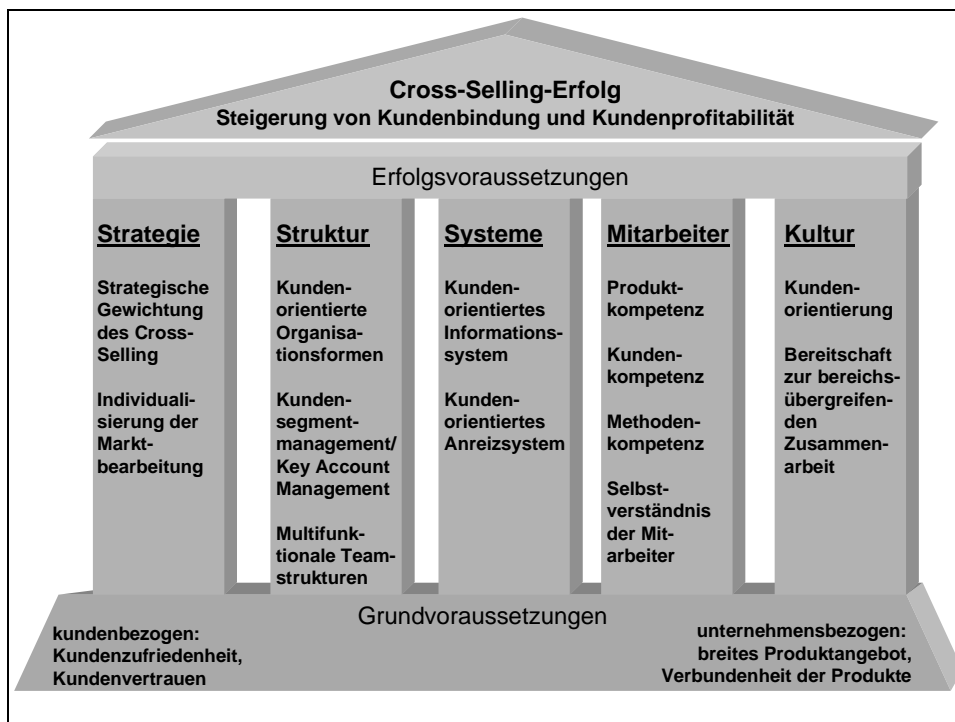


Abbildung 11: Grund- und Erfolgsvoraussetzungen des Cross-Selling

Wir haben im Bereich der *Strategie* beobachtet, daß viele Unternehmen ihren strategischen Fokus immer noch stärker auf die Neukundengewinnung als auf die Kundendurchdringung richten. Aber wie kann Cross-Selling erfolgreich betrieben werden, wenn die Kundendurchdringung in der Unternehmensstrategie untergewichtet

wird? In diesem Fall werden z.B. Ressourcen für ein systematisches Cross-Selling nicht bereitgestellt. Aber selbst in Unternehmen, die sich auf strategischer Ebene mit Cross-Selling beschäftigen, fehlt häufig eine konsistente Strategieumsetzung durch eine individualisierte Marktbearbeitung. Die Ausrichtung der Angebote an

den Bedürfnissen der Zielkunden oder eine kundenspezifische Preisgestaltung ist jedoch für erfolgreiches Cross-Selling unumgänglich.

Im Bereich der *Organisationsstruktur* spielt das Ausmaß, zu dem ein Unternehmen kundenbezogen organisiert ist, eine wesentliche Rolle. Allerdings sind kundenbezogene Organisationsformen in vielen Branchen noch verhältnismäßig selten anzutreffen. In unserer Untersuchung betrug der Anteil der Unternehmen, die primär nach kundenbezogenen Kriterien gegliedert sind, z.B. im produzierenden Bereich nur rund ein Drittel. Im Maschinenbau war sogar nur jedes vierte Unternehmen primär nach Kundengruppen strukturiert. Hierin sehen insbesondere Unternehmen aus dem produzierenden Bereich eine große Barriere für erfolgreiches Cross-Selling.

Das Produktmanagement gibt noch häufig die Marschrichtung für die Marktbearbeitung vor. Kundenbezogene Organisationseinheiten wie Key Account Manager oder Kundensegmentmanager spielen oft eine untergeordnete Rolle. Solche Kundensegmentmanager sind jedoch notwendig, um die Kundenpotentiale produktübergreifend auszuloten. Sie fungieren gewissermaßen als „Linse“, die die Unternehmensaktivitäten gegenüber den Kunden bündelt.

Ein großer deutscher Telekommunikationsdienstleister konnte Kundensegmentmanager zur Intensivierung des Cross-Selling erfolgreich etablieren. Derartige Manager übernehmen in systematischen Cross-Selling-Prozessen die Führungsrolle gegenüber dem Produktmana-

gement und den sonstigen Projektbeteiligten. Sie sind letztlich auch für den Ergebnisbeitrag ihres Kundensegments verantwortlich.

Ein weiterer Erfolgsfaktor aus dem strukturellen Bereich ist der Einsatz von multifunktionalen Kundenteams. Vor allem bei der Vermarktung komplexer Produkte im Business-to-Business-Bereich werden solche Teams eingesetzt. Gemeinsam können Experten z.B. aus dem Vertrieb, der Logistik, aus der F&E oder dem IT-Bereich den Kunden umfassende Lösungen selbst für komplizierte Probleme anbieten.

Die produktübergreifende Perspektive muß sich auch in den *Anreizsystemen* des Unternehmens widerspiegeln. So wird der Cross-Selling-Erfolg des Unternehmens steigen, wenn der Cross-Selling-Erfolg des Einzelnen auch finanziell honoriert wird. Beispielsweise könnte es variable Vergütungsbestandteile geben, deren Höhe davon abhängt, ob die Vertriebsmitarbeiter auch zusätzliche Produkte an ihre Kunden verkaufen oder Interesse für Produkte außerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches wecken (sog. „Lead Generation“-Aktivitäten).

Die Ergebnisse unserer Untersuchung konnten die bisherigen Ausführungen im wesentlichen bestätigen (vgl. Abbildung 12). Betrachtet man die Unterschiede zwischen Unternehmen mit hohem Cross-Selling-Erfolg und solchen mit geringem Erfolg, so fällt beispielsweise auf, daß erstere deutlich intensiver Produktindividualisierung betreiben als letztere. Ähnlich starke Unterschiede ergeben sich z.B. bei der Nutzung funktionsübergrei-

fender Verkaufsteams oder der Nutzung kundenorientierter Vergütungsmodelle. Auffällig ist hierbei aber die insgesamt relativ geringe Nutzung dieser Anreizsysteme (vgl. Abbildung 12).

Vielfach werden Vertriebsmitarbeiter noch rein mengen- oder umsatzbezogen entlohnt (vgl. Homburg/Jensen

1998). Cross-Selling-Erfolge spielen bisher nur eine geringe Rolle. In unserer Untersuchung stimmten z.B. nur rund 25 Prozent der Befragten der Frage nach der finanziellen Belohnung von Cross-Selling-Erfolgen ihrer Mitarbeiter zu.

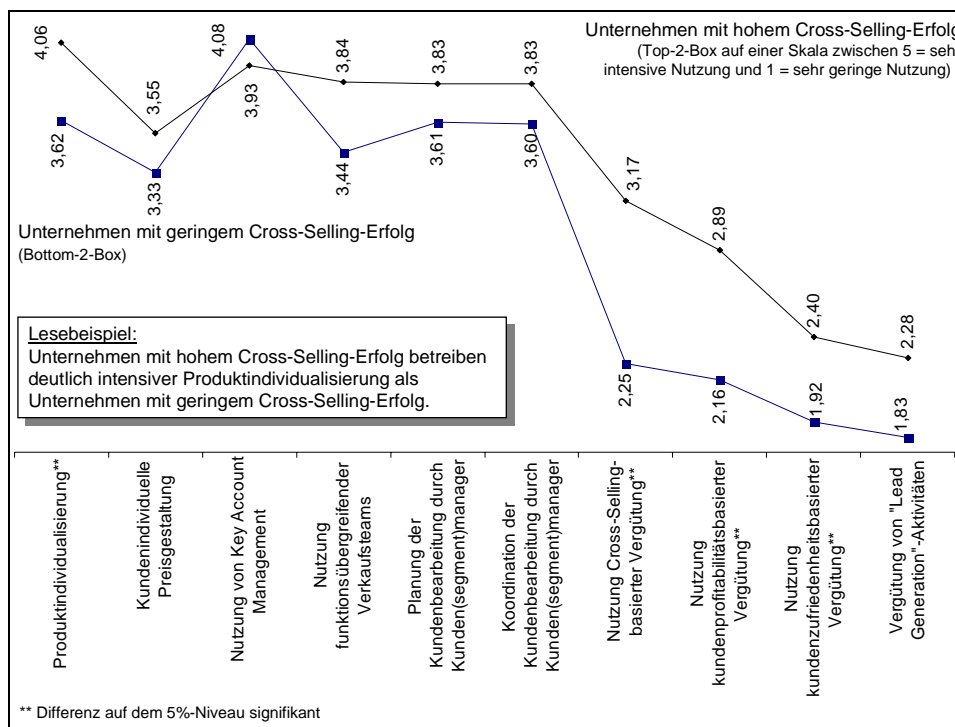


Abbildung 12: Strategie- und organisationsbezogene Merkmale von Unternehmen mit hohem vs. geringem Cross-Selling-Erfolg im Vergleich

Ein wesentlicher Einfluß auf den Cross-Selling-Erfolg geht von den *Informationssystemen* eines Unternehmens aus. Unternehmen mit professionellem Cross-Selling verfügen über integrierte Kundeninformationssysteme, die neben klassischen Kundenstammdaten auch Informationen über die Bedürfnisse, die Produktnutzung oder über den Wert der Kunden enthalten. Allerdings hilft auch die beste Datenbank wenig, wenn die Informationen für die entsprechenden Mitarbeiter nicht

zugänglich sind oder nicht genutzt werden. Der Grad der Nutzung hängt dabei nicht zuletzt von der Verbreitung moderner Informationstechnologien im Unternehmen ab, wie sie zum Beispiel im Rahmen des Customer Relationship Management (CRM) zum Einsatz kommen (vgl. Homburg/Sieben 2000).

Auch die Qualifikationen der *Mitarbeiter* sind von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung des Cross-Selling.

Ihre Kompetenz muß sich im wesentlichen in drei Bereichen widerspiegeln:

1. Produktkompetenz,
2. Kundenkompetenz und
3. Methodenkompetenz.

Mitarbeiter, die ihre Kunden produktübergreifend betreuen, müssen in sämtlichen relevanten Produktbereichen zumindest über Grundkenntnisse verfügen. Allein die Gewährleistung dieser Grundkenntnisse stellt jedoch häufig eine enorme Herausforderung dar. Im Maschinenbau oder der chemischen Industrie bieten die Unternehmen häufig eine Bandbreite technisch komplexer Produkte und Dienstleistungen an, was die produktübergreifende Betreuung eines Kunden durch einen Mitarbeiter enorm erschwert. Hier könnten zum Beispiel die schon angesprochenen multifunktionalen Verkaufsteams Abhilfe schaffen.

Hinsichtlich der Kundenkompetenz ist zunächst sicherzustellen, daß den Mitarbeitern die individuelle Problem-/Bedürfnis-

situation der Kunden geläufig ist. Vertriebsmitarbeitern sollte daher ein intensiver Kontakt mit ihren Kunden ermöglicht werden. Im Business-to-Business-Bereich sollte sich der Kundenbetreuer darüber hinaus mit den Absatzmärkten und Geschäftsprozessen seiner Kunden vertraut machen (vgl. Abbildung 13).

Unternehmen mit hohem Cross-Selling-Erfolg zeichnen sich zudem dadurch aus, daß Kundenkontakte nicht nur zur bloßen Beziehungspflege oder Informationsbeschaffung genutzt werden. Der Kontakt zum Kunden wird auch deswegen gesucht, damit der Kunde über neue Produkte informiert werden kann oder damit weitere Wünsche des Kunden bzw. Veränderungen in der Bedarfssituation des Kunden ermittelt werden können (vgl. Abbildung 13).

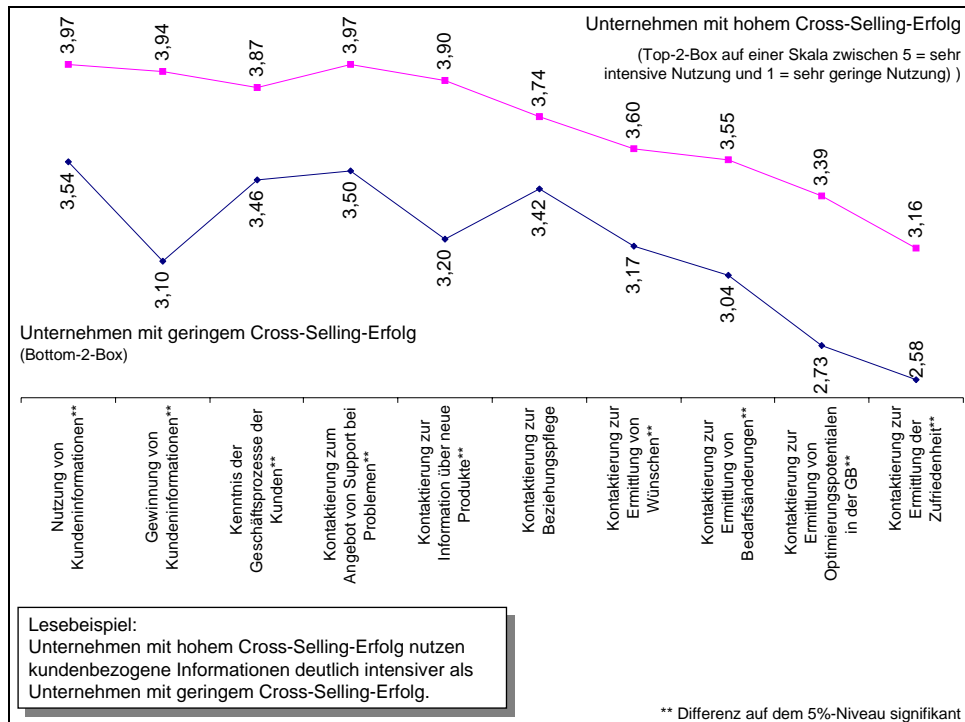


Abbildung 13: Informations- und mitarbeiterbezogene Merkmale von Unternehmen mit hohem vs. geringem Cross-Selling-Erfolg im Vergleich

Schließlich müssen Mitarbeiter für das Cross-Selling auch eine gewisse Methodenkompetenz aufweisen. Sie müssen in der Lage sein, die Problemsituation des Kunden sofort zu erkennen und sich darauf einzustellen. Gegebenenfalls müssen die Mitarbeiter durch gezielte Fragen die Bedarfssituation eines Kunden aufdecken und ihr Verkaufsverhalten anpassen können.

Neben diesen „Soft Skills“ verlangt systematisches Cross-Selling von den Kundenbetreuern auch analytische Fähigkeiten und ein technologisches Know-how („Hard Skills“). Diese Qualifikationen sind nötig, wenn zum Beispiel mit Hilfe von Data Mining-Analysen Verbundwirkungen zwischen Produkten untersucht werden oder optimale Preise für anzubietende Leistungsbündel kalkuliert werden. Darüber hinaus ist die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse für die Vertriebs-

mitarbeiter nicht zu unterschätzen. Mitarbeiter müssen in der Lage sein, ihren Kunden die Kostenauswirkungen bestimmter Beschaffungsentscheidungen transparent zu machen. Neuere Instrumente wie zum Beispiel die Nutzenrechnung (vgl. Homburg/Beutin 2000) gewinnen im Zusammenhang mit Cross-Selling stark an Bedeutung, da die Vertriebsmitarbeiter ihren Kunden gegebenenfalls auch die ökonomischen Vorteile des Cross-Buying „vorrechnen“ müssen.

Die neuen Anforderungen an die Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter gehen auch mit einem neuen Selbstverständnis im Vertrieb einher. Mitarbeiter, die Cross-Selling professionell betreiben, stecken oft eher in der Rolle eines Beraters als in der eines Verkäufers. Viele Mitarbeiter müssen erst lernen, sich mit dieser Rolle zu identifizieren (vgl. Homburg/Stock 2000). Den

Resultaten unserer Untersuchung zufolge werden Defizite in diesem Bereich vor allem von Dienstleistern als große Barriere für erfolgreiches Cross-Selling eingeschätzt.

Der letzte wesentliche Erfolgsfaktor für das Cross-Selling ist die *Unternehmenskultur*. Eine Unternehmenskultur, die den Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum aller Unternehmensaktivitäten stellt, ist von zentraler Bedeutung. In vielen deutschen Unternehmen ist heute jedoch noch eher eine technisch geprägte Kultur zu beobachten. Nicht der Kunde, sondern Produkte bzw. das technisch Machbare dominieren das Denken und Handeln. Im Hinblick auf Cross-Selling wirkt eine rein produktorientierte Kultur allerdings eher hinderlich.

Die jeweilige Bedeutung eines Erfolgsfaktors ist sicherlich unternehmensspezifisch. Insgesamt scheinen aber vor allem die „weichen Faktoren“ wie z.B. die Kundenorientierung von Unternehmenskultur oder Mitarbeitern einen besonderen Stellenwert einzunehmen. Dies deckt sich mit den Einschätzungen der im Rahmen unserer Untersuchung befragten Manager.

Die Einschätzungen der Befragten konnten auch durch umfangreiche weitere Analysen der Autoren bestätigt werden: Mittels komplexer statistischer Verfahren (z.B. der Kausalanalyse) wurden die Wirkungsmechanismen zwischen den diskutierten Erfolgsfaktoren und dem Cross-Selling-Erfolg untersucht. Es zeigt sich, daß insbesondere von der Kundenorientierung der Unternehmenskultur positive Impulse ausgehen. Eine solche Kultur stellt den Nährboden für die kundenorien-

tierte Gestaltung der Anreiz- und Informationssysteme im Vertriebsbereich dar.

7. Zusammenfassung und Management-Empfehlungen

Systematisches Cross-Selling ist eine Herausforderung. Unternehmen, die diese Herausforderung annehmen, können beträchtliche Ertragspotentiale erschließen. Allerdings wird systematisches Cross-Selling bisher noch von wenigen Unternehmen betrieben. Dies liegt zum einen daran, daß in der Praxis noch beträchtliche Wissenslücken über dieses Konzept bestehen. Zum anderen werden selbst bei Unternehmen, die sich mit diesem Thema beschäftigen, gewisse Voraussetzungen für das Cross-Selling nicht erfüllt.

Zu den **Grundvoraussetzungen** gehören zufriedene Kunden, die dem Unternehmen eine umfassende Kompetenz zutrauen. Unternehmen, die Cross-Selling professionell betreiben wollen, müssen jedoch zusätzliche **Erfolgsvoraussetzungen** erfüllen. Diese Voraussetzungen beziehen sich auf die Bereiche der

- Strategie des Unternehmens, der
- Strukturen des Unternehmens, der
- Systeme des Unternehmens, der
- Kompetenz der Mitarbeiter sowie der
- Kultur des Unternehmens.

- **Strategie des Unternehmens**

Betrachten Sie die Gewichtung der strategischen Ziele „Kundenakquisition“ und „Kundendurchdringung“ in Ihrem Unternehmen. Denken Sie darüber nach, ob das Ziel Kundenakquisition nicht unter Umständen Übergewicht ist. Stellen Sie Ihre Marktbearbeitung auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden(segmente) ein.

- **Strukturen des Unternehmens**

Bewerten Sie die Kundenorientierung Ihrer Organisationsstruktur (insb. im Vertrieb). Denken Sie darüber nach, ob Organisationsformen wie Key Account Management, Kundensegmentmanagement oder multifunktionale Teams in ausreichendem Maße in Ihrem Unternehmen zu finden sind. Gibt es Vertriebsmitarbeiter, die die Kunden produktübergreifend beraten und vorhandene Potentiale erkennen können?

- **Systeme im Unternehmen**

Schaffen Sie die notwendigen Voraussetzungen in den Anreiz- und Informationssystemen Ihres Unternehmens. Stellen Sie sicher, daß sich Cross-Selling für Ihre Mitarbeiter auch finanziell lohnt. Sorgen Sie dafür, daß jeder Mitarbeiter auf die relevanten Kundeninformationen zugreifen kann, die er für das Cross-Selling braucht.

- **Kompetenz der Mitarbeiter**

Stellen Sie bei Mitarbeitern, die Cross-Selling praktizieren sollen, die nötige Produkt-, Kunden-, und Methodenkompetenz sicher. Qualifizierte Mitarbeiter müssen wissen, welche Produkte ein bestimmtes Problem des Kunden lösen können. Dazu gehört nicht nur das grundlegende Verständnis der Leistungsfähigkeit der eigenen Produkte. Die Mitarbeiter müssen ihre Kunden „in- und auswendig“ kennen, sich quasi zum „Kundenspezialisten“ entwickeln. Die Ziele des Kunden, seine Bedürfnisse und Interessen, die Nutzung der eigenen und auch fremden Produkte durch

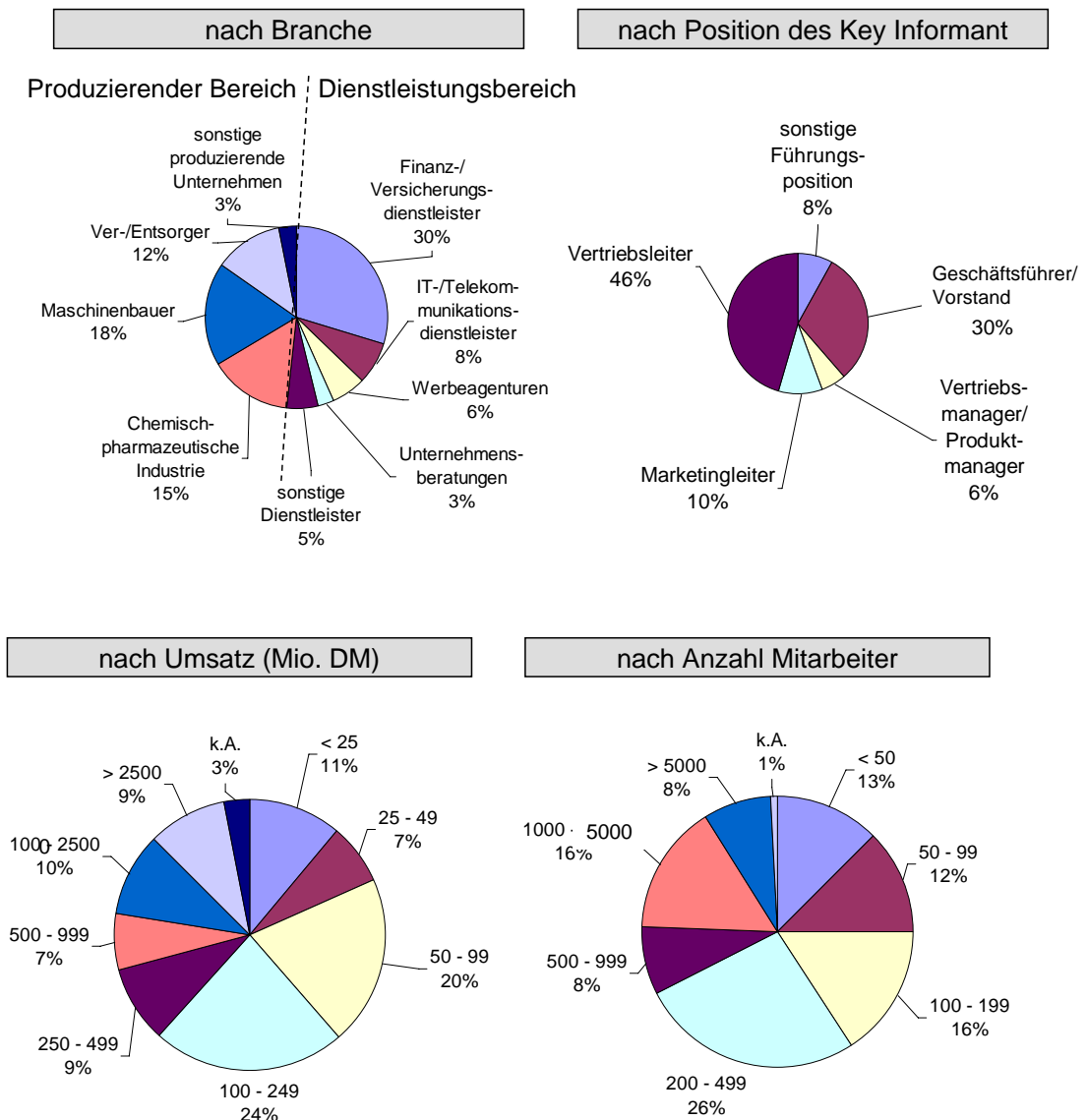
den Kunden müssen Kundenspezialisten bestens bekannt sein. Vertriebsmitarbeiter, die Firmenkunden betreuen, müssen darüber hinaus die zentralen Geschäftsprozesse im Kundenunternehmen kennen und mit den Absatzmärkten des Kunden vertraut sein. Stellen Sie zudem sicher, daß die Mitarbeiter regelmäßigen Kontakt zu ihren Kunden haben und diesen sinnvoll – für Cross-Selling-Initiativen – nutzen.

- **Kultur des Unternehmens**

Schaffen Sie ein Bewußtsein im Unternehmen dafür, daß es beim Cross-Selling nicht darum geht, Kunden etwas „anzudrehen“. Mitarbeiter sollten Cross-Selling nicht als eine Form des „Klinkenputzens“ sehen, sondern vielmehr als Chance, die Geschäftsbeziehungen mit attraktiven Kunden auf ein breiteres Fundament zu stellen. Letztlich dienen sie damit der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens. Versuchen Sie, eine Kultur der Kundenorientierung in Ihrem Unternehmen zu etablieren. Der Kunde, nicht die technische Kompetenz des Unternehmens muß im Mittelpunkt des Denkens und Handelns stehen.

8. Anhang

Im März/April 2000 wurden deutsche Unternehmen aus dem (1) Dienstleistungsbereich und dem (2) produzierenden Bereich schriftlich befragt. Die befragten Personen waren Vertriebs-/Marketingleiter bzw. General Manager. Dank einer Rücklaufquote von 23,5% konnten 372 Fragebögen verwertet werden. Die Stichprobe setzte sich wie folgt zusammen:



9. Literaturangaben

Heskett, J. L., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York.

Homburg, Ch., Beutin, N. (2000), *Value-Based Marketing: Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen*, Arbeitspapier Nr. M 49 der Management Know-how-Reihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim.

Homburg, Ch., Garbe, B. (1996), *Industrielle Dienstleistungen - lukrativ, aber schwer zu meistern*, *Harvard Business Manager*, 18, 1, 68-75.

Homburg, Ch., Jensen, O. (1998), *Kundenorientierte Vergütungssysteme: Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen*, Arbeitspapier Nr. M 37 der Management Know-how-Reihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim.

Homburg, Ch., Schäfer, H. (1999), *Customer Recovery: Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden*, Arbeitspapier Nr. M 39 der Management Know-how-Reihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim.

Homburg, Ch., Sieben, F. (2000), *Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus*, Arbeitspapier Nr. M 52 der Management Know-how-Reihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim.

Homburg, Ch., Stock, R. (2000), *Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen*, Wiesbaden.

Lowenstein, M. (1997), *The Customer Loyalty Pyramid*, Westport.

Pottruck, D. (1988), *Eight Keys to Improving Customer Loyalty and Retention Through Direct Marketing*, *International Journal of Bank Marketing*, 6, 1, 14 – 20.

Schulz, B. (1995), *Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen*, Frankfurt/Main u.a.

Spilker, M. E. (1999), Sind Investitionsgüterhersteller servicebereit?, Absatzwirtschaft, 9, 114 – 118.

Weber, B. (1988), Bankmarketing, in: Müssig, K. (Hrsg.), Handwörterbuch für das Geld-, Bank-, und Börsenwesen, Wiesbaden, 321-338.