

Die Wachstumschancen gezielt nutzen

In den Geschäftsberichten namhafter Unternehmen wird immer häufiger Cross- und Up-Selling als noch nicht ausgeschöpfte Wachstumschance thematisiert. Motto: „Wir brauchen mehr Output pro Kundenbesuch“. Doch welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um tatsächlich mehr und auch höherwertige Produkte an bestehende Kunden zu verkaufen?

Wolfgang F. Bussmann

In den letzten Jahren rückt die Option „Wachsen durch stärkere Kundenpenetration“ immer stärker in den Vordergrund (siehe **Abbildung 1**). Die Gründe dafür liegen zum Teil in der immer stärkeren Konzentration auf der Kundenseite – die Anzahl der Kunden sinkt bei steigender Nachfrage der verbleibenden Marktteilnehmer. Erfolgreiche Vertriebsunternehmen haben in den letzten Jahren zudem ihre Kundentransparenz und Wissen um Kundenpotenziale dank professioneller CRM Systeme stark erhöht. Dieses Wissen soll jetzt in zusätzliche Geschäfte umgemünzt werden.

Der Gedanke ist verführerisch. Spart man doch die hohen Aufwendungen, die mit dem Prozess der Neukundengewinnung verbunden sind und verkauft „quasi im Vorbeigehen“ Kunden, die man ohnehin besucht und zu denen bereits eine Beziehung besteht, zusätzliche Produkte. Soweit die Theorie. Die Praxis hält natürlich etliche Fallstricke bereit, die die Umsetzung der Ambition Cross- und Up-Selling zu einer diffizilen Managementherausforderung macht. Aus diesem Grund sind viele Unternehmen mit Ihren aktuellen Cross- und Up-Selling-Ergebnissen unzufrieden.

Typische Barrieren auf Seiten der Kunden, Verkäufer und Unternehmen

Unter Cross-Selling versteht man allgemein den Anspruch, Mehrumsatz durch den Verkauf weiterer Produkte und Serviceleistungen an einen bestehenden Kunden zu erzielen. Up-Selling soll Mehrumsatz durch den Tausch bereits genutzter Produkte gegen höherwertige und margenträchtigere Produkte generieren.

Typische Barrieren für die Erreichung der Ziele liegen auf Seiten der Kunden, der Verkäufer wie auch in der Organisation des Lieferanten. Barrieren auf Kundenseite sind zum Beispiel:

- bestehende persönliche Beziehungen zum Wettbewerb,
- der Kunde will sich nicht von einem Lieferanten abhängig machen,
- der Kunde will den eigenen Kunden Alternativen bieten,
- der Kunde scheut den zusätzlichen Lern- und Umstellungsaufwand,
- der Kunde sieht keinen Vorteil,
- die Marke des Lieferanten „strahlt“ nicht genug,
- aktuelle Unzufriedenheit mit dem Lieferanten.

Zu den innerorganisatorischen Barrieren beim Lieferanten zählen:

- Bereichsegoismen und fehlende Kooperation zwischen den Abteilungen, Sparten, Ländern,
- der Verkaufsprozess Cross- und Up-Selling ist nicht genügend detailliert ausformuliert,
- mangelnde Motivation der Beteiligten – strategischer Stellenwert nicht klar, fehlende Ziele, keine Incentives,
- mangelnde Schulung beziehungsweise Dialogfähigkeit für Produkte aus anderen Bereichen,
- CRM-Systeme lassen kein kundenspezifisches Monitoring zu.

Als Barrieren auf Seiten der Verkäufer lassen sich die folgenden Beispiele festhalten:



Wolfgang F. Bussmann

ist Senior Partner von Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungsunternehmen.

Wolfgang F. Bussmann
Mercuri International, Meerbusch, Deutschland
E-Mail: wolfgang.bussmann@mercuri.de

Kerngedanke 1

In vielen Verkaufsorganisationen schlummern ungenutzte Cross- und Up-Selling-Potenziale. Es mangelt unter anderem an einem umfänglichen Management dieser Verkaufschance.

- „Verliere ich die Kontrolle über meine Kunden?“ „Muss ich meine Kunden für andere öffnen?“
- „Ich bin mit den Produkten nicht so vertraut.“
- „Ich kenne die Ansprechpartner und Entscheidungsprozesse auf Kunden-seite für diese Produkte auch nicht!“
- andere Sales Lead Time im Vergleich zu den etablierten Produkten,
- Risiko, Qualität, Verfügbarkeit,
- „Das macht nur einen Haufen Arbeit – Energie, die ich besser in meine Produkte investiere.“
- „Muss ich die Fehler der anderen ausbügeln?“
- mögliche Kundenreaktion – „Ihr seid gierig!“
- „Wo ist mein Vorteil, wo der Vorteil für den Kunden?“ ...

Abbildung 2 zeigt zum einen die Verankerung von Cross- und Up-Selling im Vertriebskonzept und die sich anschließenden Bausteine zur Operationalisierung und Vorbereitung der Umsetzung. Nach unserer Erfahrung in der Beratungspraxis müssen Konzepte in konkreten Arbeitsschritten münden, denn ein Verkäufer muss wissen, was er Montagmorgen anders machen muss als bisher, sonst betreibt er „business as usual“. Im Rahmen der Operationalisierung müssen darüber hinaus die Führungs- und Steuerungsinstrumente konkretisiert werden.

Abb. 1 Kundenfokussierte Wachstumsoptionen



Quelle: Mercuri International

Verankerung von Cross- und Up-Selling im Vertriebskonzept

Wichtig für den Erfolg ist zunächst die Verankerung des Themas Cross- und Up-Selling im Vertriebskonzept. Dabei muss vorab die Frage geklärt werden, in welchen Zielsegmenten und bei welchen Kunden Cross- und Up-Selling betrieben werden soll. Wichtig ist auch, möglichst früh zu diskutieren, welche Art von Cross- und Up-Selling praktiziert werden soll und zu

„Die Praxis hält natürlich etliche Fallstricke bereit, die die Umsetzung der Ambition Cross- und Up-Selling zu einer diffizilen Managementtherausforderung macht.“

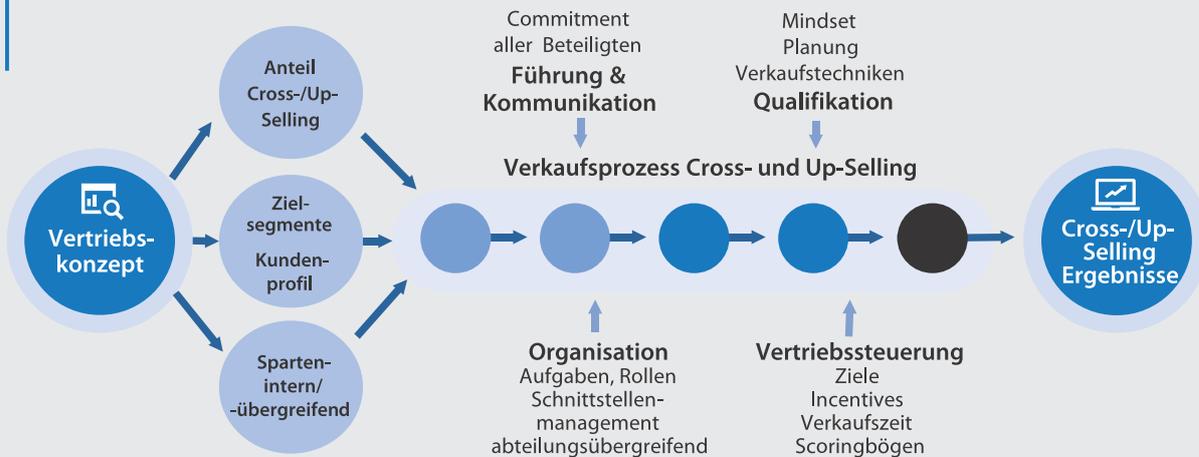
klären, ob es abteilungsintern um die bessere Durchsetzung des angestammten Sortiments geht oder ob sparten- und/oder länderübergreifendes Cross- und Up-Selling betrieben werden soll. Außerdem ist zu klären, an wen sich die Cross- und Up-Selling-Aktivitäten richten: an das bestehende Buying-Center auf Kundenseite oder müssen andere Entscheidungsträger – eventuell sogar auf höherer Entscheidungsebene – überzeugt werden? Je nach Antwort kann dies zu einer drastischen Erhöhung der Komplexität des Verkaufsprozesses und zu einem erheblich höheren Koordinationsaufwand führen.

Weitere Fragestellungen: Welche Ziele sollen konkret verfolgt werden? Misst man, wie zum Beispiel im Versicherungsbereich üblich, die Anzahl

Kerngedanke 2

Die Vorteile des Cross- und Up-Selling liegen nicht nur in einer Umsatzerhöhung je Kunde, sondern auch in der Erhöhung des Kundenwerts

Abb. 2 Bausteine für erfolgreiches Cross- und Up-Selling



Quelle: Mercuri International

der Produkte, die ein Kunde nutzt? Oder besteht der Anspruch darin, umsatzbezogen den „Marktanteil“ pro Kunde in den relevanten Produktbereichen zu messen? Voraussetzung ist in diesem Fall die genaue Kenntnis der Kundenbedarfe und -potenziale und eine Lösung hinsichtlich der Datenerhebung zum Beispiel über Interviews. Weitere qualitative Ziele, die sich in Strategiepapieren zum Thema Cross- und Up-Selling wiederfinden, beschäftigen sich mit der Erhöhung von Wechselbarrieren oder der Erhöhung des Kundenwertes unter anderem aufgrund einer höheren Wirtschaftlichkeit in der Kundenbetreuung.

Ein Vertriebskonzept sollte auch beschreiben, welcher Mehrwert sich für den Kunden durch den Ausbau der Zusammenarbeit ergibt. Sind es Systemvorteile, die sich aus speziellen Produkt-/ Systemkombinationen ergeben, sind es höhere Rabatte durch das höhere Umsatzvolumen oder liegen die Vorteile für den Kunden zum Beispiel in der „Strahlkraft“ der Marke und der Vermarktungsunterstützung des Lieferanten und einer intensiveren Betreuung?

Ein Verkaufsprozess stellt das Herzstück der Operationalisierung dar und beschreibt die notwendigen verkäuferischen Maßnahmen, etwa was von wem zu tun ist, welche Skills benötigt, welche Hilfsmittel bereitgestellt werden (siehe **Abbildung 3**). In der Praxis haben sich folgende Schritte im Verkaufsprozess bewährt: Auf Basis der angestrebten Wachstumsziele Cross- und Up-Selling und des Zielkundenprofils werden Zielkunden ausgewählt beziehungsweise Zielkundenlisten erstellt. Für die Zielkunden wird zum Beispiel über Kundeninterviews das Cross- und Up-Selling-Potenzial ermittelt.

Zusammenfassung

- Cross- und Up-Selling-Chancen werden im Tagesgeschäft oft nicht genutzt.
- Die Gründe liegen in vielfältigen Barrieren auf der Ebene der Verkäufer, der Kunden und in Mängeln bei der organisatorischen Einbettung.
- Wichtige Erfolgsfaktoren zur erfolgreichen Umsetzung sind:
 - Verankerung des Themas im Vertriebskonzept und Commitment der Geschäftsleitung zur Umsetzung.
 - Definition des Verkaufsprozesses Cross- und Up-Selling inklusive Erarbeitung von Lösungen für die Schnittstellen bei abteilungsübergreifendem Cross- und Up-Selling.
 - Überzeugungsarbeit bei den Verkäufern zur strategischen Relevanz des Themas; Anpassung der Ziel- und Incentivesysteme.
 - Auf der Verkäuferebene: Planungskompetenz zur Identifikation der Zielkunden und Erhebung der Bedarfe; offensives Verkaufsverhalten und Abschlussstärke.

„Ein Verkäufer muss wissen, was er Montagmorgen anders machen muss als bisher, sonst betreibt er ‚business as usual‘.“

Bewährt hat es sich, die Vorteile einer Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem Kunden zunächst in einer Art Grundsatzgespräch zu erörtern und ihn zu überzeugen. Anschließend folgen konkrete Verkaufsmaßnahmen für einzelne Produkte oder Services.

Für die einzelnen Verkaufsschritte sollten neben den Kerninhalten auch die Verantwortlichen und Beteiligten genannt sowie mögliche Hilfsmittel und notwendige Kenntnisse/Fähigkeiten präzisiert werden.

Bei abteilungsinternem Cross- und Up-Selling werden die Verkaufsschritte meist durch ein und denselben Verkäufer durchgeführt. Die Komplexität bleibt also überschaubar. Bei sparten- und länderübergreifendem Cross- und Up-Selling wird wahrscheinlich ein Team-Selling-Ansatz notwendig. Hier ist es umso wichtiger, dass die Aufgaben der Beteiligten klar formuliert sind und keine Interpretationsspielräume zulassen.

Beispiel einer möglichen Aufgabenverteilung beim Team Selling: Der betreuende Verkäufer eruiert Cross- und Up-Selling-Potenziale beim Kunden und die damit verbundenen Entscheidungsprozesse. Der Verkäufer aus der zu forcierenden Sparte erhält ein Briefing zur Kundensituation. Der Erstkontakt zum Entscheidungscenter des Kunden erfolgt als Selling Team. Der betreuende Verkäufer bleibt Kundenmanager. Der neu hinzukommende Verkäufer verfolgt verkäuferisch das neu zu akquirierende Projekt und berichtet an den Kundenmanager.

Cross- und Up-Selling-Initiativen sind keine Selbstläufer. Großunternehmen wie die Siemens AG haben zum Beispiel direkt unter der Schirmherrschaft des Vorstands Abteilungen wie „One“ Siemens gegründet. In „One“ Siemens sind Corporate-Account-Manager angesiedelt, deren Kernaufgabe

Kerngedanke 3

Der Verkaufsprozess Cross- und Up-Selling muss klar strukturiert sein – dies ist besonders wichtig bei abteilungsübergreifender Kooperation.

„Ein Vertriebskonzept sollte auch beschreiben, welcher Mehrwert sich für den Kunden durch den Ausbau der Zusammenarbeit ergibt.“

darin besteht, für die größten Kunden des Unternehmens die spartenübergreifenden Cross-Selling-Potenziale zu aktivieren und die Schnittstellen zwischen den Bereichen zu managen.

Abb. 3 Operationalisierung der Cross- und Up-Selling-Initiative

Aspekte	Schritte	Wachstumsziele Cross- und Up-Selling	Definition Zielkunden Auswahl	Erhebung Cross-Selling Potenzial	Positionierung „strategischer Lieferant“	Gezielte Forcierung einzelner Produkte	Monitoring
Kerninhalte		<ul style="list-style-type: none"> Wachstumsambitionen Zielsegmente Produkte Anteil Verkaufszeit 	<ul style="list-style-type: none"> Segment Region Größe/Klasse Wachstumspotenzial Affinität zu uns 	<ul style="list-style-type: none"> Kundeninterviews 	<ul style="list-style-type: none"> Warum höherer Lieferanteil? Vorteile für Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Welche Produkte? Präsentation Merkmal, Vorteil, Nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> Angebotsverfolgung Pipeline-management Produktanwendungstraining
Verantwortliche, Beteiligte		<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensleitung Vertriebsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Vertriebsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenmanager 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenmanager Selling Team 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenmanager Selling Team 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenmanager Selling Team Anwendungstechniker
Hilfsmittel		<ul style="list-style-type: none"> Strategiekonzept 	<ul style="list-style-type: none"> Scoringbögen Zielkundenlisten 	<ul style="list-style-type: none"> Erhebungsbögen Netzwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Kurzpräsentation 	<ul style="list-style-type: none"> Produktmuster Präsentation 	<ul style="list-style-type: none"> E-Learning Kundenpotenziale, -umsätze
Kenntnisse, Skills		<ul style="list-style-type: none"> Erfolgsfaktoren Cross Selling 	<ul style="list-style-type: none"> Handhabung Scoringbögen 	<ul style="list-style-type: none"> Interviewtechniken 	<ul style="list-style-type: none"> Gespräche auf Entscheider Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> Bedarfsweckung/-erhebung Produktpräsentation Verhandeln 	<ul style="list-style-type: none"> Relationshipmanagement

Quelle: Mercuri International

Handlungsempfehlungen

- Definieren Sie den strategischen Stellenwert des Cross- und Up-Selling für Ihr Unternehmen und formulieren Sie klare Ziele, unter anderem in Zielkundenlisten münden.
- Erarbeiten Sie den Cross- und Up-Selling Verkaufsprozess im Detail.
- Schaffen Sie Lösungen für das Schnittstellenmanagement zu anderen Abteilungen und Sparten.
- Passen Sie die Ziel- und Incentivesysteme an und schulen beziehungsweise coachen Sie Ihre Mitarbeiter.

Kerngedanke 4

Die Verkaufssteuerung muss die Cross- und Up-Selling-Ziele berücksichtigen und die Verkäufer müssen in der Argumentation trainiert werden.

Die Cross- und Up-Selling-Ambitionen müssen auch im Verkäuferziel-system sowie in der Berechnung der notwendigen Verkaufszeit berücksichtigt werden. Natürlich stellt sich auch die Frage, wer in welchem Umfang vom Verkaufserfolg profitiert und welcher Provisionssplit im Selling Team fair und motivierend ist. Können die Beteiligten auf ein einheitliches CRM System zurückgreifen, so erleichtert dies den Informationsaustausch und die Verfolgung der eingeleiteten Maßnahmen.

Überzeugungsarbeit bei Mitarbeitern und Kunden leisten

Auf der Mitarbeiterebene muss Überzeugungsarbeit hinsichtlich der strategischen Bedeutung geleistet werden. Es beginnt damit, dass Verkäufer grundsätzlich ungern die „eigenen“ Kunden für andere Verkäuferkollegen öffnen. Besitzansprüche oder Verlustängste kommen hier zum Tragen. Mitunter bestehen auch Hemmungen, zusätzliche Produkte beim Kunden anzusprechen. Motto: „Ich möchte nicht als gierig gelten“ oder „ich glaube nicht an das Produkt oder die Lieferfähigkeit“. Andere „ducken“ sich, weil sie einfach viel Arbeit und Probleme auf sich zukommen sehen. Die Energie möchten sie womöglich lieber in die eigene Kernaufgabe investieren. Fragen, die sich ergeben: Haben die Verkäufer alle notwendigen Produkt- und Anwendungsschulungen durchlaufen? Sind sie fit, um auch gegebenenfalls höhere Entscheidungsebenen oder andere Mitglieder des Buying Centers zu überzeugen? Fühlen sie sich der potenziellen Rolle, ein „strategischer Lieferant“ zu sein, gewachsen?

Im konkreten Kundenkontakt ist vor allem zu klären, welche grundsätzliche Überzeugungsarbeit der Verkäufer leisten muss und wie der Kunde generell über eine mögliche intensivere Kooperation denkt. Sieht er in Ihrem Unternehmen einen möglichen Schlüssellieferanten oder handelt er mehr nach der Devise „not too many eggs in one basket“ oder Konkurrenz belebt das Geschäft?

Bei allen Cross- und Up-Selling-Maßnahmen muss unternehmensintern festgelegt werden, welche Verkaufssituation im konkreten Fall eigentlich vorliegt und ob man bei einem bestimmten Kunden gezielt einen Wettbewerber verdrängen möchte – oder ob man den Kunden von Produkten, die dieser bislang noch gar nicht einsetzt, überzeugen will.



Weitere Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

🔍 Cross- und Up-Selling

Homburg, Ch., Schäfer, H.: Die Erschließung von Kundenwertpotenzialen durch Cross-Selling, in: Helm, S., Günter, B., Eggert, A. (Hrsg.): Kundenwert, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/12266534

Poggensee, I.: Nach dem Abschluss ist vor dem Abschluss: Kundenbetreuung und Zusatzverkauf, in: Poggensee, I.: Verkaufen!, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/12143800