

Gerd Nufer / Daniel Kelm

Cross Selling Management

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer

Nr. 2011 – 5



Hochschule Reutlingen
Reutlingen University



Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University

ESB Business School

Reutlingen Research Institute (RRI)

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-90-6011

Email: gerd.nufer@reutlingen-university.de



Daniel Kelm

Student Business & Process Management

ESB Business School

Hewlett-Packard GmbH

Alter Schulweg 41

D-47809 Krefeld

Fon: +49 (0)160 / 8831673

Email: daniel.kelm@online.de

Abstract

Erfolgreiches Cross Selling Management bietet die Möglichkeit, die Profitabilität von Neu- oder Bestandskunden zu steigern und kann zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Verlängerung des Kundenlebenszyklus beitragen. Um erfolgreiches Cross Selling Management zu betreiben, sind ein systematisches Vorgehen und die Bereitstellung von Unternehmensressourcen notwendig. Umfangreiche vorbereitende Maßnahmen stellen sicher, dass Cross Selling nicht dem Zufall überlassen wird. Der Investitionsaufwand ist im Verhältnis zum auszuschöpfenden Kundenwertpotenzial eher als gering einzuschätzen. Cross Selling Management zählt daher zu den wichtigsten vertriebsstrategischen Managementkonzepten und wird auch in Zukunft für Unternehmen weiterhin eine nicht zu vernachlässigende Funktion einnehmen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Grundlagen	2
2.1. Kundenwert	2
2.2. Zielsetzung des Cross Selling Management.....	4
3. Erfolgsfaktoren und Nutzenpotenziale.....	8
3.1. Erfolgsfaktoren des Cross Selling Management	8
3.2. Nutzenpotenziale des Cross Selling Management	8
4. Kernelemente und Vorgehen.....	10
4.1. Phasen des Cross Selling Management	10
4.2. Entwicklung eines Maßnahmenpakets	10
5. Best-Practice Beispiel: <i>amazon.com</i>	12
6. Schlussbetrachtung.....	14
 Literaturverzeichnis.....	 15

1. Einleitung

Unternehmen suchen ständig nach neuen strategischen Konzepten, um bestehende Geschäftsbeziehungen profitabler zu gestalten, da es rund fünf bis zehnmal teurer ist, einen Neukunden zu akquirieren, als einen Bestandskunden zu halten.¹ Ein möglicher Ansatz ist hierbei das vertriebsstrategische Managementkonzept "**Cross Selling**" (= **Kreuz-/Querverkauf**).² Wie eine branchenübergreifende Studie zeigt, können durch strukturierte Cross-Selling-Maßnahmen die Deckungsbeiträge einzelner Kunden oder ganzer Kundensegmente um bis zu 50 % gesteigert werden.³ Der Kunde soll hierbei möglichst viele unterschiedliche Produkte von einem fokalen Anbieter beziehen.⁴ Cross Selling Management befasst sich mit der Koordination aller Cross-Selling-Maßnahmen. Um erfolgreiches Cross Selling zu betreiben, ist es notwendig, das richtige Produkt dem richtigen Kunden zur richtigen Zeit anzubieten.⁵

Im Rahmen dieser Arbeit werden zunächst der Kundenwert und das Kundenwertpotenzial als Ausgangspunkt definiert. Darauf aufbauend wird dann eine konkrete Zielsetzung von Cross Selling Management ausgearbeitet und die wesentlichen Erfolgs- bzw. Nutzenpotenziale identifiziert. Es werden zu dem die Phasen eines systematischen Cross Selling Management erarbeitet. Eine mögliche konkrete Umsetzung von Cross Selling Management soll abschließend anhand des gewählten Best-Practice Beispiels *amazon.com* erläutert werden.

¹ Vgl. Heinemann (2008), S. 74.

² Vgl. Baumgarth/Eisend/Evanschitzky (2009), S. 120; Homburg/Schäfer(2000), S. 35 ff.

³ Vgl. Gobel (2011), S. 43.

⁴ Vgl. Sidow (2007), S. 206.

⁵ Vgl. Dyché (2002), S. 31 f.

2. Grundlagen

2.1. Kundenwert

Der **Kundenwert** bezeichnet den aus Anbietersicht bewerteten Beitrag des einzelnen Kunden, einer Kundengruppe oder des gesamten Kundenstamms zur "Erreichung monetärer und nicht monetärer Ziele"⁶. Der Beitrag des Kunden beschränkt sich hierbei jedoch nicht nur auf den gemessenen Umsatz über die Kundenlebenszeit abzüglich entstandener Kosten (Deckungsbeitrag des Kunden). Ein Beitrag des Kunden erfolgt auch durch beispielsweise Informationen in Form von Produktbewertungen oder durch Informationen zu seinem Konsumverhalten. Ein indirekter Beitrag des Kunden kann darüber hinaus durch sein Referenzpotenzial gegeben sein.⁷

Der Begriff Kundenwert ist abzugrenzen vom englischen Begriff "**Customer Value**". Dieser Wert beschreibt den Nutzen einer Kundenbeziehung aus Sicht des Kunden.⁸ Gemeint ist hier der Beitrag des Anbieters zur Erreichung monetärer und nicht-monetärer Ziele des Kunden. Der Kundenwert wird in der englischsprachigen Literatur hingegen als "**Customer Lifetime Value**" (CLV) bezeichnet.⁹ Dieser Wert wird über den gesamten Kundenlebenszyklus berechnet. Um den Kundenwert ganzheitlich ermitteln zu können, müssen unterschiedliche Bewertungsmodelle herangezogen werden. Abb. 1 gibt die wesentlichen Unterscheidungsmerkmalen einzelner Bewertungsmodelle wieder.

⁶ Günter/Helm (2006), S. 7.

⁷ Vgl. Hammerschmidt/Stokburger/Bauer (2006), S. 57.

⁸ Vgl. Kotler/Armstrong (2010), S. 26.

⁹ Vgl. Hammerschmidt/Stokburger/Bauer (2006), S. 110.

Differenzierungskriterium	Ausprägungsformen
Perspektive	Anbieter oder Nachfrager
Bewertungseinheit	Einzelkunden, Kundengruppen, Kundensegmente, Kundenstamm
Anzahl und Art der Komponenten	Ansätze: monokriteriell, eindimensional, multikriteriell, mehrdimensionale, monetäre, nicht-monetär
Zeithorizont	Ansätze: ein-periodisch, mehr-periodisch, statisch, dynamisch
Erfolgsgröße	umsatzbezogen, erfolgsbezogen

Abb. 1: Unterscheidungsmerkmale der Bewertungsmodelle zum Kundenwert

Quelle: Günter/Helm (2006), S. 10

Zur **Berechnung des Kundenwertes** bzw. Customer Lifetime Value werden das Markt- und das Ressourcenpotenzial des Kunden berücksichtigt (vgl. Abb. 2).¹⁰

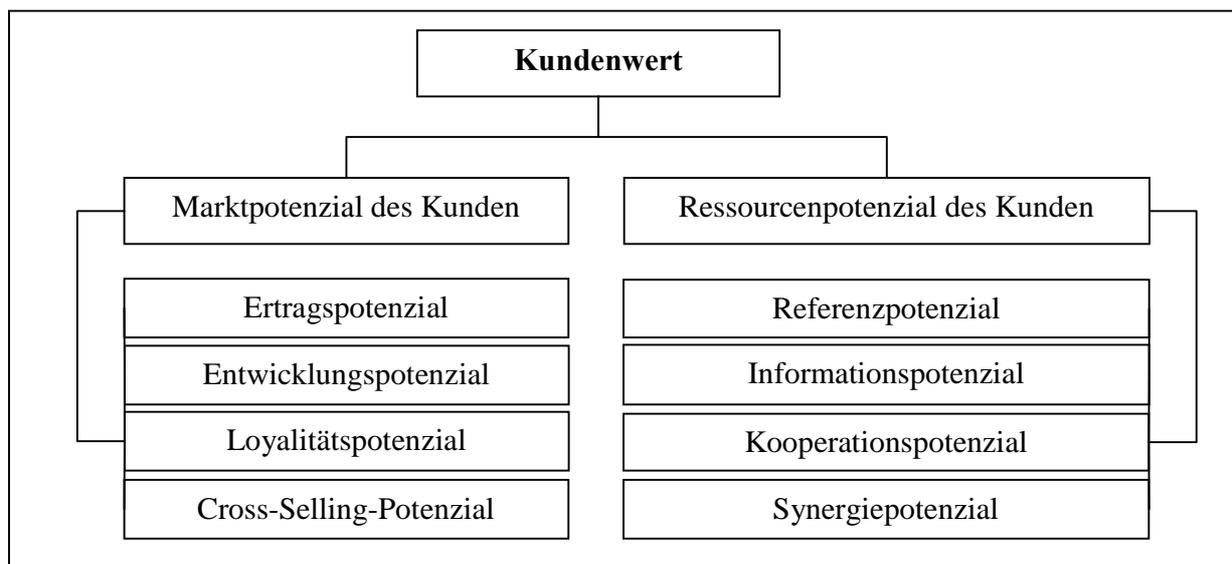


Abb. 2: Determinanten des Kundenwertes

In Anlehnung an: Tomczak/Rudolf-Sipötz (2006), S. 132

¹⁰ Vgl. Lissautzki (2007), S. 141; Duderstadt (2006), S. 87.

Inwieweit der Kundenwert ausgeschöpft ist oder gegebenenfalls noch gesteigert werden kann, bestimmt das Marktpotenzial des Kunden, welches sich aus dem Ertrags-, Entwicklungs-, Loyalitäts- und Cross-Selling-Potenzial zusammensetzt.¹¹ Das Ertrags-, Entwicklungs- und Loyalitätspotenzial beziehen den Kundenwert auf die Kategorie des Basisproduktes. Mögliche monetäre Beiträge durch den Umsatz mit Produkten anderer Kategorien als der des Basisproduktes werden nicht berücksichtigt.¹² Das **Cross-Selling-Potenzial** berücksichtigt hingegen alle bislang erzielten und noch möglichen Umsätze des Kunden in einer anderen Kategorie als der des Basisproduktes.¹³

2.2. Zielsetzung des Cross Selling Management

Nach allgemeiner Auffassung wird Cross Selling Management als vertriebsstrategisches Managementkonzept verstanden, durch das dem Kunden weitere, bislang an ihn nicht vertriebene Produkte und Dienstleistungen aus dem Portfolio des Unternehmens angeboten werden.¹⁴ Das Ziel ist hierbei, das Marktpotenzial des Kunden bezüglich Umsatz und Profit bestmöglich auszunutzen. Die Nebenprodukte sind in der Regel eine Ergänzung zu einem Einstiegs-/Hauptprodukt. In Literatur und Praxis liegt dem häufig verwendeten Begriff des Cross Selling jedoch keine einheitliche Definition zugrunde.¹⁵ Ähnlich ambivalent werden auch die Ziele des Cross Selling Management beschrieben. In Anlehnung an Homburg/Schäfer lässt sich die Zielsetzung des Cross Selling Management jedoch anhand zweier unterschiedlicher Fragestellungen eingrenzen und so der Begriff des Cross Selling definieren.

Es ist zunächst zu klären, zu welchem **Zeitpunkt im Verkaufsprozess** Cross Selling überhaupt Anwendung findet. Eine bestehende Geschäftsbeziehung ist grundsätzlich keine zwingende Voraussetzung für Cross Selling. Das bedeutet, einem erfolgreichen Cross Selling muss nicht zwangsläufig der Vertrieb des Einstiegs-/Hauptproduktes vorausgegangen sein. Bereits das Kauf-

¹¹ Vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz (2006), S. 132.

¹² Vgl. Gobel (2011), S. 41.

¹³ Vgl. Gobel (2011), S. 44.

¹⁴ Vgl. Rickards (2009), S. 12 f.; Hartwig (2009), S. 14; Homburg/Schäfer (2006), S. 159.

¹⁵ Vgl. Homburg/Schäfer (2006), S. 161.

interesse des Kunden reicht als Ansatzpunkt für Cross Selling aus. Begründen lässt sich diese These durch die in der Praxis häufig verwendete Produktbündelung¹⁶ "unter der Cross Selling subsumiert werden kann"¹⁷. So kann es bereits im Erstkontakt sinnvoll sein, dem Kunden zeitgleich mit dem Einstiegs-/Hauptprodukt ergänzende Produkte anzubieten, ohne zuvor das Hauptprodukt an diesen Kunden vertrieben zu haben.

Hieraus ergibt sich noch eine zweite Fragestellung nach der **Beziehung zwischen Einstiegs-/Hauptprodukt und Nebenprodukt**. Der Vertrieb von Nebenprodukten, die komplementär zum Hauptprodukt sind, ist in der Praxis häufiges Merkmal des Cross Selling. Dieser Zusammenhang begründet sich jedoch nicht durch eine zwingende Abhängigkeit zwischen Einstiegs-/Hauptprodukt und Nebenprodukt. Das Vorhandensein einer Ergänzungsbeziehung erleichtert den Vertrieb allerdings erheblich, weshalb diese Beziehung in der Praxis häufig vorzufinden ist.¹⁸ Besteht zwischen Einstiegs-/Hauptprodukt und Nebenprodukt keine Ergänzungsbeziehung, so muss mindestens eine etwaige andere Verbundbeziehung zwischen beiden bestehen.¹⁹ Zu unterscheiden sind demnach das Intra-Cross-Selling (Produkte verwandter Warengruppen) und Inter-Cross-Selling (Produkte unabhängiger Warengruppen).²⁰ Homburg/Schäfer nennen als dritten Aspekt die Herkunft des Nebenproduktes. Hierbei wird zur Diskussion gestellt, ob das Nebenprodukt originär im Portfolio des Anbieters enthalten sein muss oder auch vermittelt werden könnte. Homburg/Schäfer argumentieren mit einer üblichen Unternehmenspraxis, was jedoch kritisch zu betrachten ist, da hier eine Allgemeingültigkeit der Unternehmenspraxis unterstellt wird. Einfacher lässt sich die Vermittlung von Produkten dadurch begründen, dass Cross Selling ein vertriebsstrategisches Managementkonzept ist, durch das mitunter der Umsatz gesteigert werden soll.²¹ Cross Selling erfolgt demnach selbstverständlich auch für vermittelte, zugekaufte und noch zu entwickelnde Produkte.

¹⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 325 f.

¹⁷ Homburg/Schäfer (2006), S. 161.

¹⁸ Vgl. Homburg/Schäfer (2006), S. 161 f.

¹⁹ Vgl. Ahlert (2002), S. 213.

²⁰ Vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier (2007), S. 124.

²¹ Vgl. Schmoll (2006), S. 81.

Cross Selling ist wie folgt zu definieren: "Cross Selling bezeichnet die Deckung eines Kundenbedarfs durch den Verkauf zusätzlicher Produkte/Dienstleistungen, die mit dem Einstiegsprodukt (d.h. Produkten, die ein Kaufinteresse bzw. eine Geschäftsbeziehung ursprünglich begründet haben) verbunden sind, aber keine Substitute der Einstiegsprodukte darstellen. Der Verkauf der Zusatzprodukte kann zeitlich versetzt oder zeitgleich mit dem Verkauf des Hauptproduktes stattfinden. Ein Anbieter kann dabei Zusatzprodukte verkaufen, die er selbst erstellt oder von anderen Anbietern zugekauft hat."²²

Um durch Cross Selling Management das Kundenwertpotenzial auszuschöpfen, ist der Bedarf beim Kunden eine wichtige Voraussetzung, die hier näher betrachtet werden soll. Der **Kundenbedarf** kann in drei Bereiche unterteilt werden. Es wird unterschieden zwischen dem gedeckten, fremdgedeckten und ungedeckten Bedarf des Kunden (vgl. Abb. 3).²³

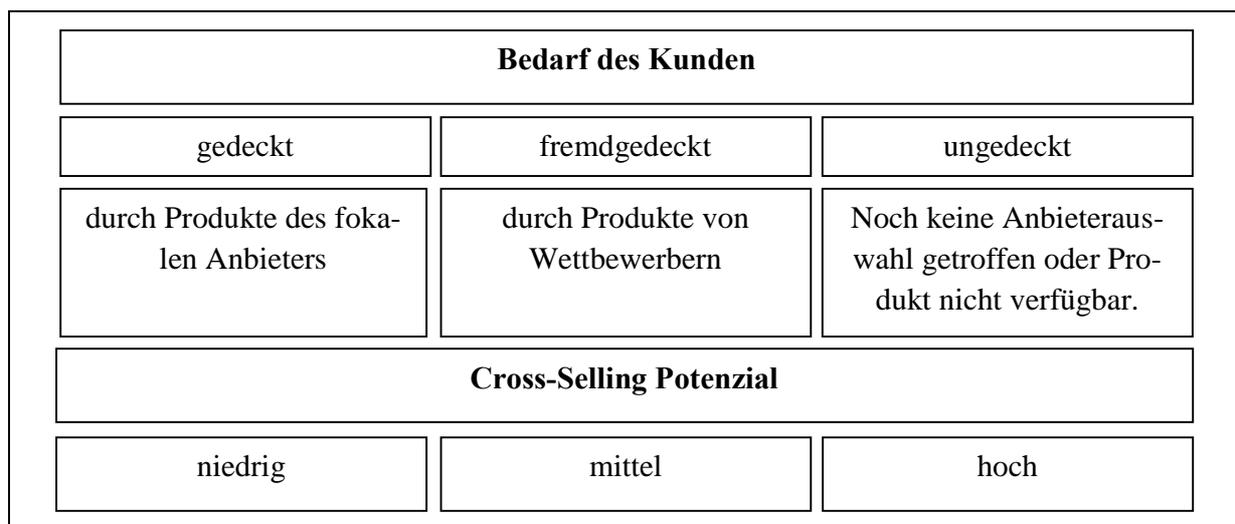


Abb. 3: Beziehung zwischen Kundenbedarf und Cross-Selling-Potenzial

In Anlehnung an: Tomczak/Rudolf-Sipötz (2006), S. 132

²² Homburg/Schäfer (2006), S. 162.

²³ Vgl. Homburg/Schäfer (2006), S. 163.

Ist der Gesamtbedarf des Kunden durch Produkte des fokalen Anbieters vollständig abgedeckt, kann das Cross-Selling-Potenzial nicht weiter ausgeschöpft werden. Dieser Fall setzt jedoch voraus, dass der Kunde seinen gesamten Bedarf mit dem Portfolio des fokalen Anbieters abdeckt. Vor diesem Hintergrund müsste das Portfolio des fokalen Anbieters allumfassend sein und impliziert eine Erweiterung des Portfolios um neue oder noch zu entwickelnde Produkte. Diese Betrachtung ist jedoch wenig praxisrelevant. Der fokale Anbieter würde aufgrund des ständig wachsenden bzw. wechselnden Portfolios keine Kernkompetenzen aufbauen können. Der Ausbau seiner Wettbewerbsposition würde so verhindert werden. Der Kundenbedarf sollte daher zunächst unter der Prämisse betrachtet werden, dass sich der Bedarf nur auf solche Produkte bezieht, die vom fokalen Anbieter nicht zugekauft oder entwickelt werden müssen.²⁴ Sofern der Kunde seinen Bedarf mit Fremdprodukten deckt, die auch im Portfolio des fokalen Anbieters enthalten sind, kann das Cross-Selling-Potenzial weiter ausgeschöpft werden. Ist ein Teil seines Bedarfs ungedeckt, besteht ein hohes Cross-Selling-Potenzial. Unter Abwägung von Kosten und Nutzen können bei einem ungedeckten Bedarf, Produkte hinzugekauft oder entwickelt werden. Somit ist konkret zwischen einer Verdrängung und Ergänzung durch Cross-Selling-Produkte zu unterscheiden.²⁵

²⁴ Vgl. Homburg/Schäfer (2006), S. 163 f.

²⁵ Vgl. Homburg (2004), S. 316.

3. Erfolgsfaktoren und Nutzenpotenziale

3.1. Erfolgsfaktoren des Cross Selling Management

Cross Selling Management ist, dem Ergebnis einer branchenübergreifenden empirischen Untersuchung nach zu urteilen, eines der am stärksten vernachlässigten Vertriebskonzepte. Unternehmen nutzen durchschnittlich lediglich 30% des Cross-Selling-Potenzials ihrer Kunden aus.²⁶ Der Grund liegt häufig in einer erschwerten Umsetzung bedingt durch eine produktorientierte Vertriebsstruktur. Oftmals gibt es für den Kunden mehrere Ansprechpartner im Unternehmen, die für einzelne Produktbereiche zuständig sind.²⁷ Eine solche produktorientierte Vertriebsorganisation verlangt zur erfolgreichen Umsetzung von Cross Selling Management den internen Austausch von Kundendaten und Verrechnungen erzielter Umsätze/Deckungsbeiträge.²⁸

3.2. Nutzenpotenziale des Cross Selling Management

Erfolgreiches Cross Selling Management bietet aus **Unternehmenssicht** neben der Umsatzsteigerung noch viele weitere nachweisliche Vorteile:

- Ausschöpfen des Kundenwertpotenzials und Steigerung des Kundenwertes.²⁹
- Stärkung der Kundenbeziehung und Verbesserung der Marktposition durch sinkende Wechselbereitschaft und Aufbau von Wechselbarrieren.³⁰
- Vergrößerung des preispolitischen Spielraums durch sinkende Preissensibilität.³¹
- Risikominimierung durch Verdrängung von Wettbewerbern.³²
- Verlängerung des Kundenlebenszyklus.³³

²⁶ Vgl. Detroy/Behle/Hofe (2007), S. 545.

²⁷ Vgl. Homburg/Schäfer/Schneider (2008), S. 102.

²⁸ Vgl. Schawel/Billing (2009), S. 59.

²⁹ Vgl. Hartwig (2009), S. 13 ff.

³⁰ Vgl. Rickards (2009), S. 12.

³¹ Vgl. Töpfer (2008), S. 7.

³² Vgl. Schmoll (2006), S. 81.

³³ Vgl. Homburg (2004), S. 315.

- Nutzung der Synergie zwischen den Abteilungen und Vertriebskanälen.³⁴
- Steigerung der Deckungsbeiträge/Rentabilität durch sinkende Akquisitions-, Bindungs- und Beziehungskosten.³⁵

Cross Selling Management kann sich darüber hinaus auch aus **Kundensicht** als vorteilhaft erweisen. Es kann beispielsweise dazu beitragen, die Zufriedenheit des Kunden zu erhöhen. Durch Antizipation des Bedarfs wird dem Kunden Zeit erspart, die er sonst mit der Produkt-/ oder Informationssuche verbracht hätte.³⁶ Durch den Bezug der Produkte von einem Anbieter, profitieren insbesondere Geschäftskunden von niedrigeren Administrations- und Logistikkosten.³⁷ Viele Unternehmen reduzieren aus Qualitäts- und Kostengründen die Anzahl ihrer Lieferanten und verstärken die Kooperation mit ausgewählten Lieferanten.³⁸

³⁴ Vgl. Schawel/Billing (2009), S. 59.

³⁵ Vgl. Hinterhuber (2009), S. 11.; Homburg (2004), S. 314.

³⁶ Vgl. Grötschel/Lucas/Mehrmann (2009), S. 116.

³⁷ Vgl. Homburg (2004), S. 315.

³⁸ Vgl. Bogaschewsky/Essig/Lasch/Stölzle (2010), S. 222.

4. Kernelemente und Vorgehen

4.1. Phasen des Cross Selling Management

Die systematische Durchführung von Cross Selling Management kann in drei Phasen gegliedert werden.³⁹ In der ersten Phase, der **Setup- und Analysephase**, geht es um die Identifikation und Auswahl attraktiver Kunden bzw. Kundensegmente mit einem hohen Cross-Selling-Potenzial. Es erfolgt eine **Bestandsaufnahme** der bisherigen Produktnutzung und eine Identifikation des Kundenbedarfs.⁴⁰ Durch Abgleich des Kundenbedarfs mit dem bereichsübergreifenden Produktportfolio lassen sich **Verkaufsoptionen**, aber auch Lücken im Portfolio identifizieren und gegebenenfalls durch Zukauf neuer Produkte oder auch durch Entwicklung schließen.⁴¹

4.2. Entwicklung eines Maßnahmenpakets

Bei der Entwicklung eines Maßnahmenpakets werden bedarfsaffine Produktbündel erstellt. Hierzu müssen Relationen zwischen dem Portfolio des Unternehmens und dem Kundenbedarf identifiziert werden. Es kann sinnvoll sein, diese Relationen in einem bereichsübergreifenden **Produktkatalog** zu implementieren.⁴²

In Abstimmung mit allen betroffenen Produktmanagern werden dann die Preise der jeweiligen Produktbündel kalkuliert. Aufgrund der häufig anzutreffenden produktorientierten Vertriebsstruktur kann sich eine **Preisfindung** im Rahmen des Cross Selling Management jedoch als schwierig erweisen. Allgemein kann es sinnvoll sein, Cross-Selling-Produkte durch Preisrabatte beim Verbundkauf attraktiv zu gestalten. Einstiegsprodukte werden hierbei zur Preisdifferenzierung mit einem niedrigen Deckungsbeitrag, Zusatzprodukte zum Ausgleich hingegen mit einem entsprechend höheren Deckungsbeitrag kalkuliert. Dieses Vorgehen verlangt von bestimmten Produktmanagern einen Gewinnverzicht und bietet anderen hingegen einen Gewinnzuwachs. Aus

³⁹ Vgl. Schawel/Billing (2009), S. 59 f.

⁴⁰ Vgl. Schawel/Billing (2009), S. 60.

⁴¹ Vgl. Homburg (2004), S. 318.

⁴² Vgl. Schawel/Billing (2009), S. 60.

Vertriebssicht bieten Produktbündel einen Anreiz für den Vertriebsmitarbeiter, da die höhere Marge bei Cross-Selling-Produkten sich positiv auf das Gehalt auswirkt. Der entstehende Interessenkonflikt speziell im Managementbereich und der hierfür notwendige Koordinationsaufwand sind allerdings nicht zu unterschätzen, können aber durch eine interne Verrechnung erzielter Umsätze/Deckungsbeiträge minimiert werden.

Neben der Zusammenstellung geeigneter Cross-Selling-Produkte erfolgt auch eine Planung der Vermarktungsmaßnahmen. Alle Cross-Selling-Produkte, unabhängig ihrer Produktbereiche, müssen entsprechend in **Werbemaßnahmen** aufgenommen werden.⁴³ Eine empirische Studie hat gezeigt, dass insbesondere solche Unternehmen erfolgreich Cross Selling Management betreiben, die ihre Kunden regelmäßig über neue relevante bereichsübergreifende Produkte informieren.⁴⁴ Ein wichtiger Aspekt bei der Auswahl des Marketing-Mix ist, dem Kunden den Zusatznutzen der Cross-Selling-Produkte zu verdeutlichen. Eine mögliche Herausforderung kann hierbei sein, dass Kunden die Abhängigkeit zum fokalen Anbieter nicht weiter verstärken wollen.⁴⁵

⁴³ Vgl. Schawel/Billing (2009), S. 60.

⁴⁴ Vgl. Homburg/Schäfer (2006), S. 177.

⁴⁵ Vgl. Buhr/Christiani/Detroy/Frädrich/Fink/Kreuter/Limbeck (2011): S. 108.

5. Best-Practice Beispiel: *amazon.com*

Die erfolgreiche Umsetzung von Cross Selling als vertriebsstrategisches Managementkonzept, soll nachfolgend am Beispiel des US-amerikanischen Onlineversandhauses *amazon.com* beschrieben werden. Amazon bietet ein umfangreiches Warensortiment an Büchern & eBooks, CDs, DVDs, Musik, Videotechnik, Elektronikartikeln, Software, Computerspielen, Küchen- und Haushaltsgeräten, Haustierbedarf, Sport- und Freizeitartikeln, Spielwaren und Babyartikeln, Uhren und Schmuck, Bekleidung, Baumarktartikeln, Automobilzubehör, Drogerieartikeln, Lebensmitteln und Zeitschriften.⁴⁶

Durch Profiling der Nutzer bzw. Besucher einer Website ist es möglich, ihnen entscheidungsrelevante Informationen und damit "Angebote in Abhängigkeit ihrer Präferenzen anzuzeigen"⁴⁷. Das Versandhaus *amazon.com* erfasst bei jedem Zugriff auf den Onlinekatalog das **Suchverhalten** der Nutzer. Darauf aufbauend werden in Kombination mit dem Kaufverhalten anderer Nutzer die ein ähnliches Profil aufweisen, **Empfehlungen** unterbreitet.⁴⁸ Durch die im Produktkatalog hinterlegten Relationen können kombinierte Angebote angezeigt werden. Das Angebot von Cross-Selling-Produkten erfolgt mit dem Hinweis "Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch...". Ein wichtiger Aspekt ist die fortschreitende Qualität der Datenbasis die sich mit jedem Mausklick des Nutzers verbessert. Es entstehen große Datenmengen. Durch technologische Entwicklungen wie beispielsweise dem **Data-Mining** wird die Effektivität von Cross Selling deutlich gesteigert. Der Grund hierfür liegt in einer besseren Beherrschbarkeit der Komplexität großer Datenmengen und Relationen.⁴⁹ So kann theoretisch eine unbegrenzte Anzahl an Kundengruppen entsprechend ihren Bedürfnissen gleichzeitig adressiert werden.⁵⁰

Eine Untersuchung der Autoren dieses Beitrags der Cross-Selling-Techniken von *amazon.com* hat ergeben, dass das Versandhaus im Wesentlichen drei Arten von Produktrelationen definiert. Zum einen ist hier die **Relation zwischen Basisprodukt und Zubehör** zu nennen. Diese Relati-

⁴⁶ Vgl. Amazon (2011), o.S.

⁴⁷ Hass/Walsh/Kilian (2008), S. 32 f.

⁴⁸ Vgl. Weiber (2006), S. 759.

⁴⁹ Vgl. Kollmann (2007), S. 72 f.

⁵⁰ Vgl. Detroy/Behle/Hofe (2007), S. 555 f.

on ist die einfachste und kann in der Praxis vom Unternehmen auch ohne Kundenprofiling angelegt werden. Zur Verbesserung sollte darauf geachtet werden, dass häufig verkaufte Zubehör an erster Stelle angeboten wird. Als zweite Relation wurde eine **Kombination aus Basisprodukt und Zusatzprodukten der gleichen Produktkategorie** identifiziert. Beispielsweise kann passend zum Basisprodukt "Schreibtisch" auch ein "Bürosessel" der Produktkategorie "Büromöbel" angeboten werden. Diese zweite Beziehung kann ebenfalls ohne Kundenprofiling angelegt werden und auch hier sollten die am häufigsten verkauften Produkte an erster Stelle genannt werden. Es ist nicht zu erwarten, dass zu jedem Basisprodukt ein passendes Zubehör- oder Zusatzprodukt im Portfolio des fokalen Anbieters enthalten ist. Es ist daher zu prüfen, ob durch Zukauf von Produkten das Cross-Selling-Potenzial weiter ausgeschöpft werden kann.⁵¹ Alternativ zum Zubehör- oder Zusatzprodukt, kann durch Klassifizierung der Wertigkeit von Produkten dem Kunden ein höherwertigeres Produkt angeboten werden ("Up-Selling"). Als dritte Relation der Cross-Selling-Technik von *amazon.com* wurde der **Produktverwendungsbereich** ermittelt. Solche Relationen sind äußerst umfangreich, kundenspezifisch und können nur schwer a priori definiert werden. Durch Kundenprofiling können Suchmuster und Warenkörbe der Kunde ermittelt, Historien und Kundensegmente gebildet und durch Data-Mining Techniken ausgewertet werden. Der Vorteil dieser Vorgehensweise sind entstehende Relationen zwischen Produkten, die sich auf den kundenspezifischen Produktverwendungsbereich beziehen. Kunden, die sich für einen Bürosessel oder einen Schreibtisch interessieren oder diese Produkte bereits erworben haben, erhalten demnach Informationen zu aktuellen Produkten die von anderen Kunden, mit einem ähnlichen Profil, erworben wurden, wie beispielsweise ein Notebook passend zur Verwendung des Büros als Arbeitsplatz.

⁵¹ Vgl. Detroy/Behle/Hofe (2007), S. 556 f.

6. Schlussbetrachtung

Cross Selling Management kann einen großen Beitrag dazu leisten, das Potenzial von Kunden auszuschöpfen. Es wird jedoch von den meisten Unternehmen nicht ausreichend dazu eingesetzt.⁵² Der wesentliche Grund hierfür ist auf eine interne produktorientierte Vertriebsorganisation zurückzuführen. Häufig bestehen ein interner Interessenskonflikt zwischen Produktmanagern und ein unzureichendes Provisionsmodell für den Vertrieb. Diese Hindernisse können jedoch durch ein bereichsübergreifendes Portfolio und eine interne Verrechnung von Umsätzen und Deckungsbeiträgen aufgehoben werden. Die Umsetzung von Cross-Selling-Maßnahmen kann, wie das Best-Practice Beispiel *amazon.com* verdeutlicht hat, im ersten Schritt ohne zeit- und kostenintensives Kundenprofiling bereits durch die Identifizierung und Definition von Relationen zwischen Basisprodukten und Zubehör/Zusatzprodukten im Produktkatalog erfolgen. Bei erfolgreicher Umsetzung von Cross Selling Management können durch Intensivierung der Kundenbeziehung und Stärkung der Kundenbindung, Bestandskunden gepflegt oder aufgebaut und der Kundenlebenszyklus verlängert werden. Die Rentabilität der Kundenbeziehungen kann durch Cross Selling Management bereits mittelfristig gesteigert werden.⁵³

⁵² Vgl. Homburg/Schäfer (2006), S. 160.

⁵³ Vgl. Hartwig (2009), S. 13 ff.; Homburg (2004), S. 315.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D. (2002):** Customer Relationship Management im Handel. Strategien – Konzepte – Erfahrungen, Berlin.
- Amazon (2011):** Startseite, <http://www.amazon.com> (Verfügbarkeitsdatum: o.A.; Zugriffsdatum: 15.02.2011).
- Baumgarth, C. / Eisend, M. / Evanschitzky, H. (2009):** Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung, Wiesbaden.
- Bogaschewsky, R. / Essig, M. / Lasch, R. / Stölzle, W. (2010):** Supply Management Research. Aktuelle Forschungsergebnisse 2010, Wiesbaden.
- Buhr, A. / Christiani, A. / Detroy, E.-N. / Frädrieh, S. / Fink, K.-J. / Kreuter, D. / Limbeck, M. (2011):** Das Sales-Master-Training. Ihr Expertenprogramm für Spitzenleistungen im Verkauf, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Detroy, E. / Behle, C. / Hofe, R. (2007):** Handbuch Vertriebsmanagement. Vertriebsstrategie, Distribution und Kundenmanagement. Mitarbeitersuche, Motivation und Förderung. Profitsteigerung, Effizienzerhöhung und Controlling. Checklisten und Handbücher, Stadtbergen.
- Duderstadt, S. (2006):** Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling. Konzeption für das Retailbanking, Wiesbaden.
- Dyché, J. (2002):** The CRM handbook. A business guide to customer relationship management, New York.
- Gobel, D. (2011):** Kundenwert-Controlling, Hamburg.
- Grötschel, M. / Lucas, K. / Mehrmann, V. (2009):** Produktionsfaktor Mathematik. Wie Mathematik Technik und Wirtschaft bewegt, Heidelberg.
- Günter, B. / Helm, S. (2006):** Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günter, B. / Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 4-38.
- Hammerschmidt, M. / Stokburger, G. / Bauer, H. (2006):** Marketing Performance, Wiesbaden.

- Hartwig, T. (2009):** Up- und Cross-Selling. Mehr Profit mit Zusatzverkäufen im Kundenservice, Wiesbaden.
- Hass, B. / Walsh, G. / Kilian, T. (2009):** Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Heidelberg.
- Heinemann, G. (2008):** Multi-Channel-Handel. Erfolgsfaktoren und Best Practices, Wiesbaden.
- Helmke, S. / Uebel, M.F. / Dangelmaier, W. (2007):** Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 4.Aufl., Wiesbaden.
- Hinterhuber, H. (2009):** Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C. (2004):** Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, C. / Schäfer, H. (2000):** Cross-Selling. Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen, in: Harvard Business Manager, Heft 6, S. 35-44.
- Homburg, C. / Schäfer, H. (2006):** Die Erschließung von Kundenwertpotenzialen durch Cross-Selling, in: Günter, B. / Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 156-181.
- Homburg, C. / Schäfer, H. / Schneider, J. (2008):** Sales excellence. Vertriebsmanagement mit System, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Kollmann, T. (2007):** Online-Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy, Stuttgart.
- Kotler, P. / Armstrong, G. (2010):** Principles of Marketing, 13. Aufl., London.
- Lissautzki, M. (2007):** Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung. Voraussetzungen – Aufgaben – Werttreiberanalysen, Wiesbaden.
- Meffert, H. / Bruhn, M. (2009):** Dienstleistungsmarketing, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Nufer, G. (2006):** Event-Marketing und Kundenbindung – Fallstudie adidas, in: Rennhak, Carsten (Hrsg.): Herausforderung Kundenbindung, Wiesbaden, S. 221-247.
- Nufer, G. / Prell, K. (2011):** Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit, Reutlinger Diskussionsbeitrag zu Marketing & Management 2011 – 4, ESB Business School, Reutlingen University.
- Rickards, R.C. (2009):** Leistungssteuerung kompakt, München.
- Schawel, C. / Billing, F. (2009):** Top 100 Management Tools, 2. Aufl., Wiesbaden.

-
- Schmoll, A. (2006):** Vertrieboptimierung im Firmenkundengeschäft. Lösungen für nachhaltige Ertragssteigerung, Wiesbaden.
- Schneider, N.C. (2007):** Kundenwertbasierte Effizienzmessung. Der Beitrag von Marketingmaßnahmen zur Unternehmenswerterhöhung in der Automobilindustrie, Wiesbaden.
- Sidow, H. (2007):** Key-Account-Management. Geschäftsausweitung durch kundenbezogene Strategien, 8. Aufl., Augsburg.
- Tomczak, T. / Rudolf-Sipötz, E. (2006):** Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes. Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: Günter, B. / Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 126-155.
- Töpfer, A. (2008):** Handbuch Kundenmanagement. Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 2. Aufl., Heidelberg.
- Weiber, R. (2006):** Ansätze zur Steigerung des Kundenwertes im Electronic Business, in: Günter, B. / Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 747-779.

**Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management**

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak
Hochschule Reutlingen – Reutlingen University
ESB Business School
Alteburgstraße 150
D-72762 Reutlingen
Fon: +49 (0)7121 / 271-6010
Fax: +49 (0)7121 / 271-6022
E-Mail: carsten.rennhak@reutlingen-university.de
Internet: www.esb-reutlingen.de

und

Prof. Dr. Gerd Nufer
Hochschule Reutlingen – Reutlingen University
ESB Business School / Reutlingen Research Institute (RRI)
Alteburgstraße 150
D-72762 Reutlingen
Fon: +49 (0)7121 / 271-6011
Fax: +49 (0)7121 / 271-90-6011
E-Mail: gerd.nufer@reutlingen-university.de
Internet: www.esb-reutlingen.de
Internet: www.reutlingen-university.de/hochschule/forschung.html

Bisher erschienen

- 2006 - 1** *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006 - 2** *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006 - 3** *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*
Drivers of the Lifecycle –
the Example of the German Insurance Industry
- 2006 - 4** *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006 - 5** *Gerd Nufer:*
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006 - 6** *André Bühler / Gerd Nufer:*
The Nature of Sports Marketing
- 2006 - 7** *Gerd Nufer / André Bühler:*
Lessons from Sports:
What Corporate Management can learn from Sports Management

- 2007 - 1** *Gerd Nufer / Anna Andresen:*
Empirische Untersuchung zum Image der
School of International Business (SIB) der Hochschule Reutlingen
- 2007 - 2** *Tobias Kesting:*
Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis:
Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen
- 2007 - 3** *Marie-Sophie Hieke / Marko Sarstedt:*
Open Source-Marketing im Unternehmenseinsatz
- 2007 - 4** *Ahmed Abdelmoumene:*
Direct-to-Consumer-Marketing in der Pharmaindustrie
- 2007 - 5** *Mario Gottfried Bernards:*
Markenmanagement von politischen Parteien in Deutschland –
Entwicklungen, Konsequenzen und Ansätze der erweiterten
Markenführung
- 2007 - 6** *Christian Führer / Anke Köhler / Jessica Naumann:*
Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden
Akademikern – eine empirische Analyse

- 2008 - 1** *Gerd Nufer / Katharina Wurmer:*
Innovatives Retail Marketing
- 2008 - 2** *Gerd Nufer / Victor Scheurecker:*
Brand Parks als Form des dauerhaften Event-Marketing
- 2008 - 3** *Gerd Nufer / Charlotte Heine:*
Internationale Markenpiraterie
- 2008 - 4** *Gerd Nufer / Jennifer Merk:*
Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Ambush Marketing
- 2008 - 5** *Gerd Nufer / Manuel Bender:*
Guerilla Marketing
- 2008 - 6** *Gerd Nufer / Christian Simmerl:*
Strukturierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing
- 2008 - 7** *Gerd Nufer / Linda Hirschburger:*
Humor in der Werbung

- 2009 - 1** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*
In-Game Advertising
- 2009 - 2** *Gerd Nufer / Dorothea Sieber:*
Factory Outlet Stores – ein Trend in Deutschland?
- 2009 - 3** *Bianca Frank / Carsten Rennhak:*
Product Placement am Beispiel des Kinofilms
Sex and the City: The Movie
- 2009 - 4** *Stephanie Kienzle / Carsten Rennhak:*
Cause-Related Marketing
- 2009 - 5** *Sabrina Nadler / Carsten Rennhak:*
Emotional Branding in der Automobilindustrie –
ein Schlüssel zu langfristigem Markenerfolg?
- 2009 - 6** *Gerd Nufer / André Bühler:*
The Importance of mutual beneficial Relationships
in the Sponsorship Dyad

- 2010 - 1** *Gerd Nufer / Sandra Oexle:*
Marketing für Best Ager
- 2010 - 2** *Gerd Nufer / Oliver Förster:*
Lovemarks – emotionale Aufladung von Marken
- 2010 - 3** *Gerd Nufer / Pascal Schattner:*
Virales Marketing
- 2010 - 4** *Carina Knörzer / Carsten Rennhak:*
Gender Marketing
- 2010 - 5** *Ottmar Schneck:*
Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch
die Generation Y – Zumutungen und Chancen durch die neue
Generation Studierender und Arbeitnehmer
- 2010 - 6** *Gerd Nufer / Miriam Wallmeier:*
Neuromarketing
- 2010 - 7** *Gerd Nufer / Anton Kocher:*
Ingredient Branding
- 2010 - 8** *Gerd Nufer / Jan Fischer:*
Markenmanagement bei Einzelsportlern
- 2010 - 9** *Gerd Nufer / Simon Miremadi:*
Flashmob Marketing

- 2011 - 1** *Hans-Martin Beyer / Simon Brüseken:*
Akquisitionsstrategie "Buy-and-Build" –
Konzeptionelle Aspekte zu Strategie und Screeningprozess
- 2011 - 2** *Gerd Nufer / Ann-Christin Reimers:*
Looking at Sports –
Values and Strategies for International Management
- 2011 - 3** *Ebru Sahin / Carsten Rennhak:*
Erfolgsfaktoren im Teamsportsponsoring
- 2011 - 4** *Gerd Nufer / Kornelius Prell:*
Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit
- 2011 - 5** *Gerd Nufer / Daniel Kelm:*
Cross Selling Management

ISSN 1863-0316