

Mit Cross-Selling nachhaltig wachsen

38

Ein perfektes Cross-Selling-Konzept alleine ist noch kein Erfolgsgarant: Wer in gesättigten Märkten nachhaltig wachsen will, muss bei seiner Vertriebsorganisation ansetzen und als Erstes den Paradigmenwechsel hin zum Beziehungsmarketing verinnerlichen. Der nachfolgende Artikel zeigt am Beispiel einer Versicherung, welches dabei die erfolgskritischen Faktoren sind



Roman Bannwarth*

Viele Cross-Selling-Konzepte ohne nachhaltigen Erfolg ...

Wir sind uns sicher: Sie werden in diesem Medium bereits Dutzende von Konzepten für erfolgreiches Cross-Selling entdeckt haben! Verstehen Sie uns bitte nicht falsch: Mathematisch-statistische Modelle zur Erklärung des Kundenverhaltens sind absolut notwendige Voraussetzungen für erfolgreiches Cross-Selling. Die Nagelprobe zeigt sich jedoch erst in der Umsetzung insbesondere in der Nachhaltigkeit. Gelingt es, die theoretischen Konzepte beim Aussendienstmitarbeiter so zu verinnerlichen, dass sich ein gelebtes Cross-Selling etablieren kann? Es ist leider so: Vielen Initiativen der letzten Jahre war kein grosser Erfolg beschieden. Sie sind letztlich nie über ein bestimmtes Pilot-Stadium hinausgekommen.



Ruedi Kellenberger*

Die häufigsten Ursachen für Misserfolge

- Dem Aussendienstmitarbeiter werden Aufgaben zugewiesen, für die er nicht befähigt ist (z.B. Verkauf von Produkten, deren Beratung er nicht erbringen kann).
- Der Aussendienst ist z.B. in der Assekuranz vielfach in eine Leben- und Nicht-Leben-Einheit aufgeteilt, die sich beim Cross-Selling mehr denn Konkurrenten als Partner verstehen. Dabei ist die Provisionierung oft nicht sehr «cross-selling-freundlich» geregelt.
- Das Cross-Selling-Konzept wird als typische Insellösung geplant. Der Customer-Insight-Fokus wird dabei vernachlässigt.
- Der Aussendienst kann sich seiner eigentlichen Aufgabe, dem Verkauf, zu wenig widmen. Der Berater ist mehr als notwendig damit beschäftigt, koordinierend in die Prozesse einzugreifen, weil diese nicht auf die Kundenanforderungen ausgerichtet sind.
- Die Systemunterstützung ist nicht optimal auf die Bedürfnisse des Aussendienstes ausgerichtet: Wünscht der Kunde eine weitere Offertvariante, so ist es für alle Akteure am bequemsten, wenn eine solche vor Ort erstellt werden kann und nicht bei einer zentralen Stelle angefordert werden muss.

- Die Daten, die der Aussendienst zur Lead-Generierung erhält, sind nicht immer von bester Qualität. Als Folge entsteht beim Berater oft ein Frustrationsgefühl, welches er dadurch zu überwinden versucht, indem er wieder auf seine eigenen «Rezepte» vertraut und in Zukunft die erhaltenen Leads ignoriert.

Die Zusammenstellung zeigt, dass die Gründe zwar vielfältig sind, aber letztlich immer etwas mit der Effektivität in der Umsetzungsphase zu tun haben. **Umgekehrt wollen wir aber auch festhalten:** In jeder Organisation gibt es auch Aussendienstleistungen, die Cross-Selling äusserst erfolgreich betreiben.

Cross-Selling als Must

Die Grundsättigung des Marktes führt zusammen mit der demographischen Entwicklung zu einem Verdrängungswettbewerb. Gleichzeitig sehen sich die Unternehmen zusehends besser informierten Kunden gegenüber, was einerseits zu höheren Ansprüchen an die Individualisierung des Produkts und andererseits zu einer erhöhten Preistransparenz führt. Nicht jeder Kunde kann hervorragend betreut werden und gleichzeitig die besten Produkte zu einem Schnäppchenpreis erhalten. Untersuchungen haben gezeigt, dass 20% der Kunden 70% des Deckungsbeitrags erwirtschaften. Nebst der Tatsache, dass mit Cross-Selling Nichtleben-Kunden mit Leben-Produkten penetriert werden, sorgt die vermehrte Kundeninteraktion auch dafür, dass die Kunden sich stärker an das Unternehmen gebunden fühlen und somit rascher einen positiven Deckungsbeitrag generieren.

Kundenwert als notwendige Voraussetzung

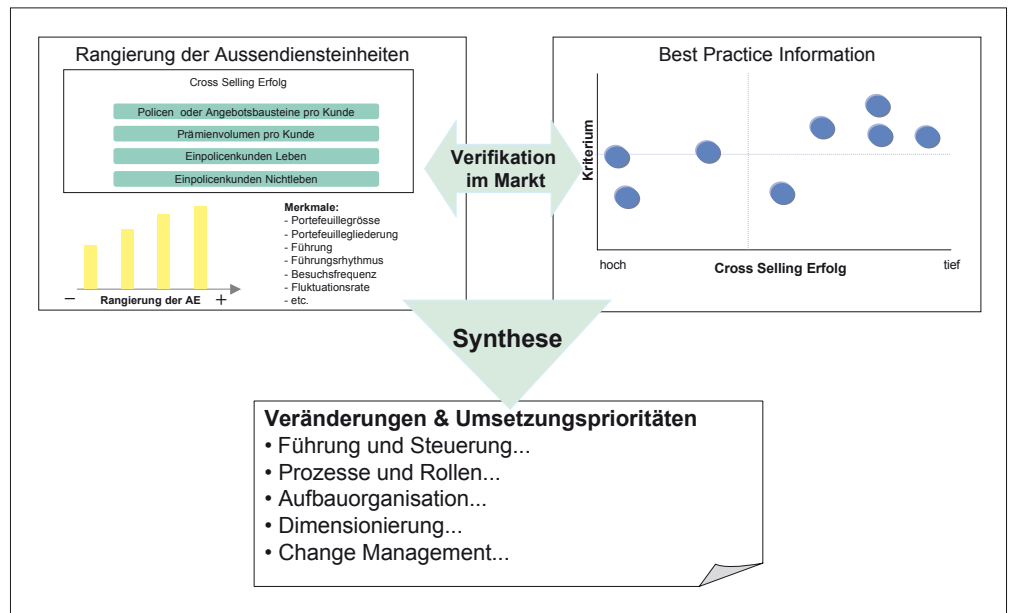
Welches sind die «richtigen» Cross-Selling-Kunden? Es ist unbestritten, dass zur Beantwortung dieser Frage der Kundenwert von entscheidender Bedeutung ist. Die für das Cross-Selling notwendige wertorientierte Kundensegmentierung steht und fällt mit der Qualität der Kundendaten. Die Modelle dazu sind mittlerweile allgemein verbreitet. Neuere Ansätze gehen z.B. von einem dreidimensionalen Modell aus: einer aktuellen Ertragsdimension, einer künftigen Potentialdimension und einer Verhaltensdimension – insbesondere dem Stornoverhalten. Beim

aktuellen Ertrag stehen z.B. der Deckungsbeitrag und die genutzten Produkte (Share-of-Wallet) im Vordergrund. Beim Stornoverhalten ist die Kundenzufriedenheit von herausragender Bedeutung – dies gilt verstärkt im Falle eines positiven Schaden- oder Beschwerdeerlebnisses. Bei der künftigen Potentialdimension geht es z.B. um die Abschätzung des individuellen Potentials anhand der aktuellen Lebensumstände. Je nach Dominanz und Ausprägung der einzelnen Dimensionen ergeben sich für den Aussendienstmitarbeiter einer Versicherung drei grundsätzliche Handlungsoptionen:

- Der Kunde hat einen über Jahre negativen Schadensverlauf und ein künftiges Potential ist nicht erkennbar. Dieser Kunde darf – ausser für ein Sanierungsgespräch – nicht weiter besucht werden.
- Der Kunde ist hochprofitabel, aber aufgrund zunehmender Unzufriedenheit absprungefährdet. Dieser Kunde muss durch ein Retention-Angebot gehalten werden.
- Der Kunde besitzt nur einen Vertrag und weist eine positive Schadenshistorie auf. Dieser Kunde verfügt voraussichtlich über Up- und Cross-Selling-Potential.

Rolle des Aussendienstes

Solche oder ähnliche Kundenratings sind mittlerweile allgemein verbreitet. Was ist aber mit der Vertriebsorganisation? Warum gelingt es bestimmten Aussendienstmitarbeitern, bei identischen Kundenmustern die Handlungsempfehlungen erfolgreicher umzusetzen als andern? Eine Analyse würde zeigen, dass erfolgreiche Aussendienstmitarbeiter genau wissen, wann sie welche Potentialkunden mit welchem Produkt besuchen müssen, und eben auch, dass es sich nicht lohnt, Kunden ohne Potential zu besuchen. Ein guter Aussendienstmitarbeiter kombiniert die Handlungsempfehlungen des Cross-Selling mit der aktuellen Situation im Lebenszyklus des Kunden. In der Versicherung z.B. antizipiert er, dass bei einer jungen Familie nebst einem Haftpflicht-Potential auch ein Lebensversicherungs-Potential besteht. Erfolgreiche Aussendienstmitarbeiter wissen, wo es sich lohnt, eine Gesamtberatung anzubieten, und auch wo nicht. Eine derart klare Priorisierung verkürzt einerseits die Vorbereitungszeit und generiert andererseits zusätzliches Zeitbudget für echte Potentialkunden. Um den Aussendienst dahin zu führen, braucht es ein Change beim mentalen Modell – weg vom produktgetriebenen Verkauf hin zu einem Beziehungsmarketing. Das heisst aber nicht weniger verkaufen, sondern zielgerichteter und dadurch auch mit grösserem Abschlusserfolg.



Fazit

Die systemgestützten Cross-Selling-Massnahmen tragen zu einer Verbesserung der Hit Ratio und somit zu einer Qualitätssteigerung des Aussendienstes bei. Ein erfolgreich agierender Aussendienstmitarbeiter ist zufriedener und motivierter, was sich positiv auf die Kunden-Beziehungsqualität auswirkt. Der Erfolg von Cross-Selling hängt somit stark davon ab, wie gut es dem Vertriebsmanagement gelingt, die «neuen» Konzepte beim Aussendienst zu verinnerlichen. Dies wiederum hat in erster Linie mit Führung und Motivation sowie mit einem entsprechend ausgestalteten Befähigungs- und Anreizsystem zu tun. Wenn Sie mit Ihrem bisherigen Cross-Selling-Erfolg nicht zufrieden waren, und es stimmt, dass es in jeder Organisation erfolgreiche und weniger erfolgreiche Vertriebsseinheiten gibt, so wäre es an der Zeit, diese einer vergleichenden Analyse zu unterziehen.

Zuerst ist dabei zu definieren, anhand welcher Kriterien oder Kennzahlen sich eine Unterscheidung in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Einheiten festmachen lässt. Als Nächstes sind die erklärenden Variablen zu identifizieren, d.h. diejenigen Merkmale, die für eine Unterscheidung in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Einheiten verantwortlich sind. Anhand dieser Merkmale sind anschliessend die entsprechenden Optimierungsmassnahmen abzuleiten und deren Wirkung bei der Umsetzung kontinuierlich zu überwachen und falls notwendig entsprechend einzugreifen.

* Roman Bannwarth ist Senior Manager bei der *ibe – institute of business excellence in Wallisellen*

* Dr. Ruedi Kellenberger ist Partner bei der *ibe – institute of business excellence in Wallisellen*