

## 2 Verkaufskonzeptionen

### Lernziele

- Der Leser weiß, dass es keine „goldenen Regeln“ im Verkauf gibt, aber situativ adäquates Verkaufsverhalten.
- Der Leser versteht die Bedeutung des Beziehungsmanagements und anderer Rahmenbedingungen für den Erfolg im Vertrieb.
- Der Leser kennt Geschäfts- und Verkäufertypen, zentrale Phasen von Kundenbeziehungen sowie Kommunikationsmethoden.
- Der Leser kann begründete Empfehlungen für die Wahl von Kommunikationsmedien und Verkaufsansätzen abgeben.

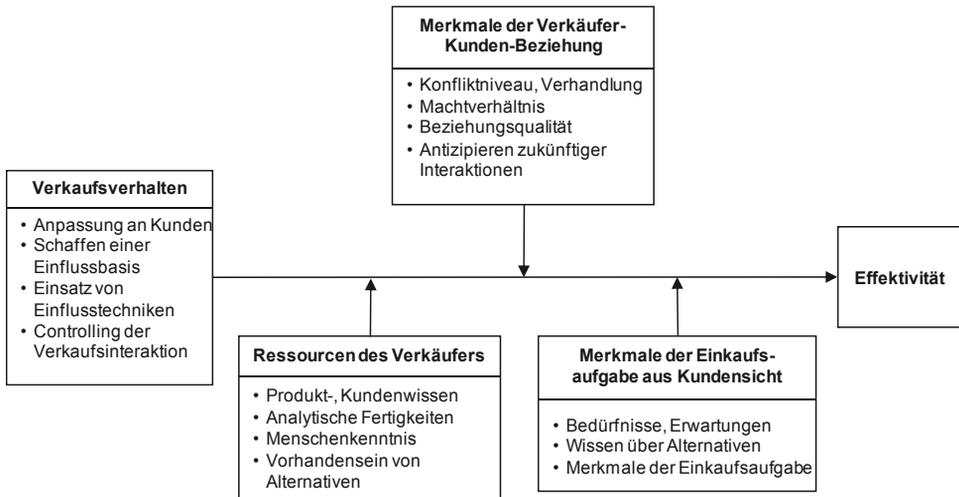
### 2.1 Überblick

Die Unternehmens- und Vertriebsleitung ebenso wie die im Außendienst tätigen Mitarbeiter würden viel darum geben, universell effektive Verhaltensweisen, Einstellungen oder Gesprächs- und Verhandlungstechniken zu kennen. So ist die praxisnahe Verkaufsliteratur noch heute von Werken geprägt, in denen „goldene Regeln“ und Erfolgsrezepte vorgestellt werden (Tracy 2006; Ziglar 2006). Und auch wissenschaftliche Studien waren lange von der Idee beseelt, allgemein gültige Aussagen ableiten zu können, welche Neigungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten Mitarbeiter aufweisen sollten, um im Persönlichen Verkauf erfolgreich sein zu können. Zahlreiche empirische Studien sprechen allerdings eine eindeutige Sprache: Nur ein geringer Prozentsatz des Erfolgs im Vertrieb kann durch Größen erklärt werden wie Rollenmerkmale des Mitarbeiters im Verkauf, Fertigkeiten, Motivation, persönliche Merkmale, Neigungen der Verkäufer oder Unternehmens- bzw. Umweltfaktoren (Churchill et al. 1985, S. 113). Dies impliziert allerdings nicht, dass von diesen Merkmalen kein Einfluss auf den Erfolg im Außendienst ausgeht – vielmehr ist die Effektivität im Persönlichen Verkauf das Ergebnis eines Zusammenspiels von Rahmenbedingungen, der Gestaltung des Vertriebsmanagements und der Qualität und des Einsatzes der Verkäufer. Diese Kontextabhängigkeit der Erfolgswirkung von Vertriebskonzeptionen führt dazu, dass universell gültige Aussagen zur Effektivität von Kommunikationsformen oder Gesprächstechniken isoliert nicht möglich sind, sondern nur im Zusammenspiel mit Rahmenbedingungen wie:

- Phase der Kundenbeziehung,
- Ressourcen des Verkäufers,
- Merkmale der Einkaufs- bzw. Verkaufssituation.

Ein früher Ansatz zur Verdeutlichung der situativen Abhängigkeit des erfolgreichen Einsatzes von Verkaufsverhalten, insbesondere in Form von Verkaufstechniken und Kommunikationsformen, wurde von Weitz (1981) entwickelt. **Abbildung 2.1-1** verdeutlicht diesen Kontingenztheoretischen Ansatz.

**Abbildung 2.1-1** Kontingenztmodell der Effektivität von Verkäufern (angelehnt an Weitz 1981, S. 90)



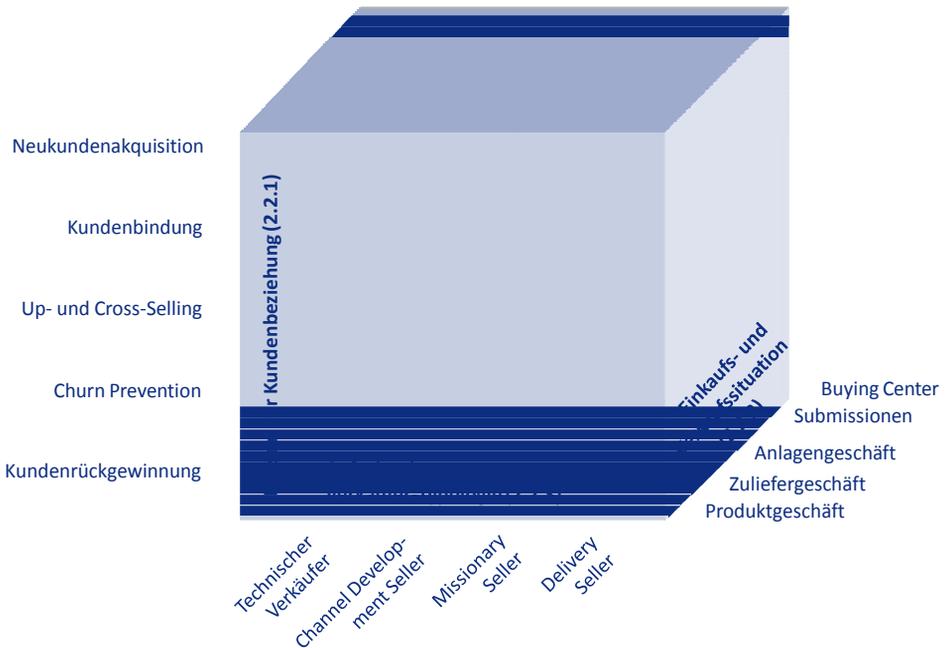
Den grundlegenden Überlegungen von Weitz zur Kontextabhängigkeit eines effektiven Verkaufs folgen wir auch im Rahmen dieses Buchs. Dabei konzentrieren wir uns auf zentrale Elemente der Verkaufskonzeption, denen im alltäglichen Vertriebsgeschäft eine besondere Rolle zukommt und die sich zugleich in empirischen Studien als nachhaltige Treiber oder Moderatoren der Verkaufseffektivität erwiesen haben. Als zentrale Kontextfaktoren für die Wahl der Verkaufskonzeption sind dabei die Phasen der Kundenbeziehung (Abschnitt 2.2.1), die Einkaufs- bzw. Verkaufssituation (2.2.2) und der Branchen-bezogene Verkäufertyp (2.2.3) anzusehen. Wie Kunden und Anbieter miteinander kommunizieren, wird daraufhin nach der dabei eingesetzten Kommunikationsart (2.3.3) unterschieden.

## 2.2 Kontextfaktoren

In diesem Abschnitt wird diskutiert, welche ausgewählten Dimensionen und Ausprägungen von Kontextfaktoren die Wahl von Verkaufskonzeptionen beeinflussen. Als eine zentrale Kontingenztgröße wird die Phase der Kundenbeziehung angesehen, da für potenzielle Kunden in der Akquisition bspw. ein völlig anderes Verkaufsverhalten adäquat ist als für die Betreuung von loyalen Stammkunden (vgl. Abschnitt 2.2.1). Des Weiteren hängt die

Entscheidung für die zur Auswahl stehenden Verkaufskonzeptionen davon ab, ob es sich bei der Einkaufs- bzw. Verkaufssituation eher um ein System- oder Beziehungsgeschäft handelt. Die daraus resultierenden Geschäftstypen des Produkt-, Zuliefer-, Anlagen- und Systemgeschäfts führen dementsprechend zu sehr unterschiedlichen Konzeptionen im Verkauf bzw. Vertrieb (vgl. Abschnitt 2.2.2). Als dritte Dimension der Kontextfaktoren sind Verkäufertypen zu nennen, die unterschiedliche Vertriebstätigkeiten ausüben, insbesondere in Form des Missionary Selling, Channel Development Selling bzw. Delivery Selling und des Technischen Verkaufs. Im Gegensatz zu den beiden erstgenannten Dimensionen handelt es sich bei dieser Verkäufer-Typologie nicht um eine Rahmenbedingung, sondern um eine Gestaltungsgröße – die Unternehmensleitung bzw. das Vertriebsmanagement kann bewusst entscheiden, in welchem Maße Verkäufer die vier genannten Archetypen in ihrer Tätigkeit widerspiegeln sollen (vgl. Abschnitt 2.2.3). **Abbildung 2.2-1** zeigt die drei zentralen Dimensionen von Kontextfaktoren bei der Wahl der Verkaufskonzeption im Überblick auf.

**Abbildung 2.2-1** Zentrale Rahmenbedingungen der Verkaufskonzeption



## 2.2.1 Phasen der Kundenbeziehung

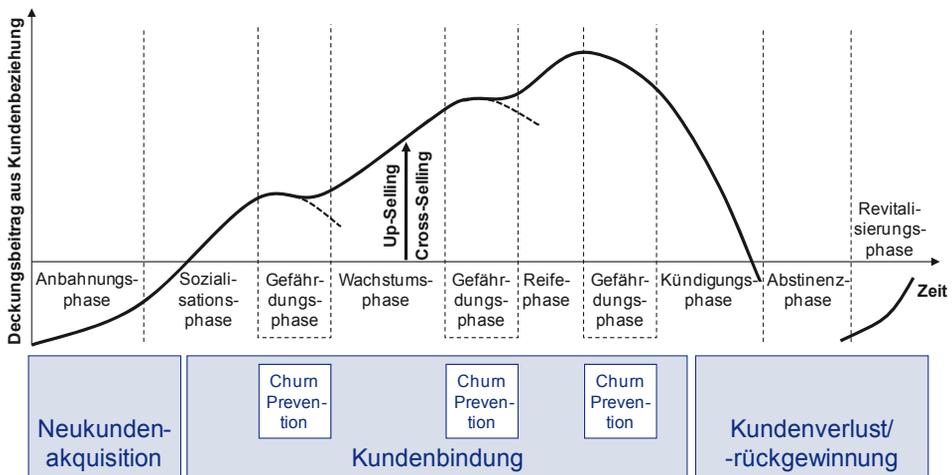
Eine der zentralen Aufgaben der Steuerung von Verkaufsaußendiensten besteht in der Initiierung, Entwicklung und Förderung von profitablen und langlebigen Kundenbeziehungen (Krafft 1995, S. 9). Aus Sicht des Persönlichen Verkaufs ist eine differenzierte Betrachtung zentraler Phasen der Geschäftsbeziehungen erforderlich, da je nach Phase unterschiedliche Aufwendungen und Erträge anfallen, das langfristige Bestehen profitabler und nutzenstiftender Beziehungen von vorlaufenden Phasen beeinflusst wird, seitens der Kunden sehr unterschiedliche Bedürfnisse sowie Anforderungen bestehen und demzufolge spezifische Aktivitäten anfallen. Aus Sicht der Vertriebsleitung und insbesondere der Verkäufer steht aber einem systematischen Entwickeln neuer Geschäftsbeziehungen und der Pflege von Stammkundenbeziehungen entgegen, dass die Erwartungen an kurzfristige Abschlusserfolge und das substanzielle Vergüten derartiger Erfolge dazu führen, dass Außendienstmitarbeiter den Beziehungs-orientierten Anstrengungen Verkaufstätigkeiten vorziehen, die sich unmittelbar Vergütungs-steigernd auswirken. Zudem sind Überlegungen zur systematischen Verbesserung langfristiger Kundenbeziehungen für Verkaufsaußendienstleiter und -mitarbeiter kaum lohnend, da sie aufgrund der zu erwartenden, meist eher kurzen Unternehmenszugehörigkeit damit rechnen müssen, dass sich diese Aktivitäten erst für ihre Nachfolger auszahlen werden.

**Abbildung 2.2-2** auf der folgenden Seite verdeutlicht, welche Phasen im Laufe von Geschäftsbeziehungen üblicherweise zu beobachten sind. Im Weiteren werden mit der Neukundenakquisition, der Kundenbindung und der Kundenrückgewinnung die zentralen Stufen des Kundenlebenszyklus beschrieben, wobei das Up- und Cross-Selling sowie die Vermeidung der Kundenabwanderung (Churn Prevention) als Teilelemente der Kundenbindung aufgrund ihrer hohen Bedeutung für den Persönlichen Verkauf gesondert behandelt werden.

### 2.2.1.1 Neukundenakquisition

Ein Unternehmen muss nicht nur in der Phase der Gründung, sondern auch während der regulären Geschäftstätigkeit ein systematisches Managen von Interessenten und Neukunden verfolgen. Das Akquirieren von Interessenten und Neukunden dient dabei nicht nur dem Aufbau, sondern auch der strukturellen Pflege eines Kundenstamms. So gehen laufend einige Stammkunden durch Abwanderung, entfallenden Bedarf oder Geschäftsaufgabe verloren, und diese Kunden gilt es zu ersetzen. Zudem ist eine strukturelle Auffrischung nötig, was sich gut am Beispiel der Assekuranz verdeutlichen lässt: Gelingt es einem Versicherer, eine substanzielle Anzahl junger, neuer Kunden zu akquirieren, verbessert sich die Risikostruktur des Bestands, so dass günstigere Tarife für alle Kunden gewährt werden können, was wiederum zusätzliche Neukunden anzieht. Erfolgt dagegen keine ständige Erneuerung des Kundenstamms, droht dessen Überalterung und eine Erosion des Kapitalwerts aller Kunden (Kundenstammwert).

**Abbildung 2.2-2** Lebenszyklusphasen der Kundenbeziehung  
(in Anlehnung an Krafft und Götz 2011, S. 217)



Allerdings erweist sich die Gewinnung neuer Kunden gegenüber der Stammkundenpflege als sehr aufwändig und riskant. So werden im Projektgeschäft Akquisitionswahrscheinlichkeiten von unter 5% genannt, sofern es sich um neue Anbieter handelt, die ein Angebot einreichen (Albers und Krafft 2000, S. 1084) – es wird also nur jeder zwanzigste Auftrag gewonnen. Zudem sind erhebliche Investitionen über einen längeren Zeitraum nötig, um unwissende sowie uninteressierte Marktteilnehmer zu Interessenten zu machen, die schließlich einen Erstkauf tätigen und damit zu Neukunden werden. So zeigen Studien in Deutschland, dass bei Erstkäufen zwischen dem ersten Besuch und dem erfolgreichen Abschluss mehr als 12 Wochen vergehen und drei Besuche zu tätigen sind (Krafft 1995, S. 227 f.; Söhnchen und Albers 2010). Wenn diese Besuche mit 250 € veranschlagt werden, und von 20 Interessenten nur einer als Neukunde gewonnen werden kann, betragen die Anfangsinvestitionen in die Akquisition eines einzigen Neukunden somit  $3 * 250 \text{ €} * 20 = 15.000 \text{ €}$ ! Derart hohe Investitionen in neue Geschäftsbeziehungen lohnen sich natürlich nur bei industriellen Aufträgen mit einem hohen Wert. Es ist aber möglich, die sehr hohen Akquisitionsaufwendungen und langen Zeiten bis zum erfolgreichen Abschluss deutlich zu verringern, wenn Simulationen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen zur Unterstützung der Verkaufsgespräche eingesetzt werden (Gavirneni, Morrice und Mullarkey 2004).

Im Zuge der Anbahnungsphase besteht die erste Stufe der Neukundenakquisition darin, ein systematisches Interessentenmanagement zu betreiben (Haas 2006). Diese Aufgabe ist organisatorisch oft der Marketing-Abteilung zugeordnet, die für eine breite und positive Bekanntheit des Unternehmens und seiner Produkte zu sorgen hat (Smith, Gopalakrishna und Chatterjee 2006). Für das Interessentenmanagement muss zuerst bestimmt werden, welches Marktsegment angesprochen bzw. welche Zielkunden gewonnen werden sollen.

Da nicht alle Zielkunden einen Bedarf aufweisen bzw. einige Zielkunden mit Sicherheit beim Wettbewerb bleiben, sind im nächsten Schritt potenzielle von Nicht-Interessenten zu trennen. Dazu wird oft versucht, möglichst viele Interessenten zu identifizieren und diese anschließend anhand von Bewertungskriterien zu qualifizieren. Zur Identifizierung von Interessenten können dem Anbieter folgende Quellen dienen:

- Kontakte auf Messen oder vergleichbaren Events,
- Adresslisten kommerzieller Anbieter,
- Weiterempfehlungen von Stammkunden oder
- Unternehmensverzeichnisse, „gelbe Seiten“ sowie Internetrecherchen.

Selbstverständlich können Interessenten auch initiativ werden und als Ergebnis von eigenen Recherchen an Anbieter herantreten oder aufgrund von traditioneller Werbung, Werbetrieben oder E-Mail-Kampagnen auf die Angebote und Leistungen von Unternehmen aufmerksam werden. In der jüngsten Vergangenheit gewinnen zudem sogenannte Soziale Medien (wie XING, Facebook oder Twitter) auch im Rahmen des Interessentenmanagements an Bedeutung, da ihre inhärenten Netzwerkeigenschaften dazu genutzt werden können, über bestehende Verbindungen Zugang zu weiteren potenziellen Geschäftspartnern zu erlangen (Böttcher 2010). Zur Qualifizierung der gesammelten Adressen von Interessenten („leads“) können sozioökonomische und weitere Kriterien herangezogen werden. Zudem kann im allerersten Kontakt, bspw. durch ein Call-Center oder auf einer Messe, bereits erhoben werden, welcher Informations- oder Lösungsbedarf besteht, welcher Branche der Interessent angehört oder welche Strukturen im Einkaufsbereich zu beachten sind. Bei der Qualifizierung ist auch zu prüfen, ob überhaupt ein akuter Bedarf besteht, die dafür nötigen finanziellen Mittel vorhanden sind und der Interessent über Entscheidungskompetenz verfügt sowie Kaufbereitschaft zeigt.

Da die finanziellen und zeitlichen Aufwendungen zur Gewinnung von Neukunden substanzial und die vorhandenen Ressourcen begrenzt sind, müssen anschließend die Kontaktadressen danach priorisiert werden, welche Interessenten wie intensiv anzusprechen sind, um sie für das Unternehmen zu akquirieren. Die Priorisierung kann sich aus rein monetärer Sicht auf eine Erwartungswert-Betrachtung beschränken, in welcher der Kundenlebenszeitwert (Customer Lifetime Value / CLV) mit der Wahrscheinlichkeit multipliziert wird, dass der Interessent gewonnen werden kann. Dieses Vorgehen ist in zweierlei Hinsicht problematisch: Der zukünftige CLV von Interessenten kann kaum verlässlich abgeschätzt werden, da über diese potenziellen Kunden bisher fast nichts bekannt ist. Zudem vernachlässigt man bei einer rein monetären Bewertung indirekte Beiträge zukünftiger Kunden zum Unternehmenserfolg, die bspw. im Wert des Kunden als Referenz oder aktiver Weiterempfehlen begründet sind. In der Praxis bedient man sich daher alternativ gerne sogenannter Scoring-Methoden zur Abschätzung der Attraktivität von Kunden und der erwarteten Gewinnungswahrscheinlichkeit (Albers und Krafft 2000).

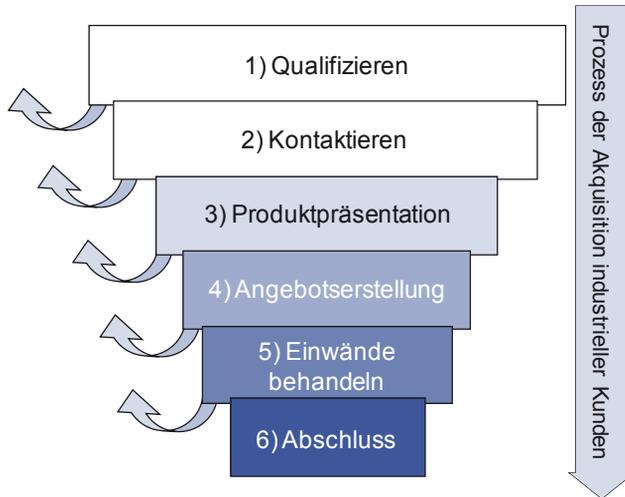
Die auf Basis der Priorisierung gerankten Kunden sind anschließend zum Erstkauf zu bewegen. Dabei ist zu beachten, dass aus Sicht der Interessenten subjektive und objektive

Barrieren der Etablierung einer neuen Geschäftsbeziehung im Wege stehen. Als objektive Widerstände sind hohe Kosten eines Wechsels vom derzeitigen Anbieter oder ein nicht vorhandener Bedarf anzusehen, als subjektive Barrieren gelten dagegen ein fehlendes Vertrauen in die Fähigkeiten des neuen Anbieters oder die Angst vor einer nachhaltigen Abhängigkeit („lock in“-Effekt). Bei der Initiierung des Kaufprozesses und insbesondere der Überwindung der genannten Kaufwiderstände kommt dem Verkaufsaußendienst eine sehr hohe Bedeutung zu. Viele Unternehmen formen zu diesem Zweck separate Vertriebsorganisationen, in denen die Verkäufer als „hunter“ oder „order getter“ so ausgewählt, geschult und trainiert werden, dass sie eine ausgeprägte Abschlussorientierung aufweisen. Zur Förderung der Abschlussneigung der Erstkäufer sind für diese oft Kaufanreize nötig, bspw. in Form von Preisnachlässen, Zugaben oder kundenspezifischen Produktpassungen (Haas 2006, S. 462). Und wie eine aktuelle Studie berichtet, sind immerhin ein Viertel aller dort erfassten Mitarbeiter als „New Business/Channel Development Seller“ tätig (Moncrief, Marshall und Lassk 2006, S. 62), also überwiegend auf Neukundenakquise spezialisiert.

Mit dem Erstkauf hat sich ein Interessent nicht unmittelbar zum Stammkunden entwickelt – von einem loyalen, dauerhaften Kunden kann vielmehr erst nach mehreren Käufen ausgegangen werden, wenn sich also eine gewisse Normalität in der Kundenbeziehung feststellen lässt. Die Sozialisationsphase als Zeit unmittelbar nach dem ersten Kauf wird in Forschung und Praxis gleichermaßen als kritische Phase der neuen Kundenbeziehung gesehen, da der Kunde seine Entscheidung überdenkt, Bestätigung für sein Handeln sucht, aber auch mit Nachkaufdissonanzen konfrontiert wird. Vor diesem Hintergrund sollte sich an die Akquisition eine Betreuung der Neukunden anschließen, in der ein wichtiges Ziel in der Festigung der noch frischen Geschäftsbeziehung und der nachhaltigen Bindung des Kunden an das Unternehmen besteht. Das im Anschluss an die Kundengewinnung einsetzende Neukundenmanagement verfolgt daher das Ziel, kognitive Dissonanzen zu begrenzen, den Kunden in seiner Entscheidung zu bestärken, dessen Zufriedenheit und das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Anbieters zu steigern. Als zentrales Instrument zur Messung der Befindlichkeit des Neukunden kommen dabei Zufriedenheitsbefragungen in Betracht, die in diesem Zusammenhang als Novizen- oder Honey-Moon-Befragungen bezeichnet werden (weiterführend zum Neukundenmanagement vgl. Gouthier 2004 und 2006).

Ein zentrales Instrument zur Beurteilung und Steuerung sämtlicher Aktivitäten zur Akquisition neuer Kunden bzw. Projekte ist das Pipeline-Management, das auf Basis des sogenannten Verkaufstrichters („sales funnel“, siehe Abschnitt 6.2.4) einen Überblick ermöglicht, wie viele Interessenten identifiziert, qualifiziert, priorisiert, kontaktiert und gewonnen bzw. nicht akquiriert werden konnten. Gängige CRM-Systeme bieten hierfür eine technische Unterstützung in Form von Pipeline Management-Cockpits, die den Status des Verkaufstrichters für einzelne Mitarbeiter oder Regionen visualisieren. Die Elemente des Verkaufstrichters werden in der folgenden **Abbildung 2.2-3** sizziert.

**Abbildung 2.2-3** Beispielhafter Verkaufstrichter  
(in Anlehnung an Söhnchen und Albers 2010, S. 1358)



Aufgrund der Bedeutung sowohl der Neukundengewinnung als auch der Stammkundenbindung, die für das Unternehmen von strategischer Bedeutung sind, zugleich aber riskante Investitionen darstellen, muss die Unternehmens- bzw. Vertriebsleitung die komplexe Abwägung vornehmen, in welchem Umfang in diese beiden Bereiche investiert wird. Diese ökonomische Problemstellung wird in Abschnitt 4.5 behandelt.

### 2.2.1.2 Kundenbindung

Im Rahmen eines systematischen Kundenbindungsmanagements sind die neuen Geschäftsbeziehungen in der Wachstums- und Reifephase aufrechtzuerhalten, zu stärken und zu intensivieren, da durch attraktive Konkurrenzangebote ständig eine Abwanderung oder Kündigung des Kunden droht. Dabei ist zu bedenken, dass die Betreuung von Stammkunden von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens ist – der Kundenstamm generiert die Liquidität, die für alle Unternehmensaktivitäten benötigt werden, und der Verkaufsaußendienst ist insbesondere im B2B-Bereich die organisatorische Einheit, die diese Stammkunden persönlich betreut. Zu den Zielen des Kundenbindungsmanagements gehören dabei insbesondere die Stabilisierung und der Ausbau des Geschäftsvolumens, die Steigerung der Profitabilität, die Förderung von Up- und Cross-Selling sowie von Weiterempfehlungen durch Stammkunden. Zudem ist im Sinne eines Frühwarnsystems zu verhindern, dass profitable Kunden zum Wettbewerb abwandern (Churn Prevention), d.h. die Geschäftsbeziehung ist zu sichern und deren Dauer ist zu verlängern. Aufgrund ihrer Bedeutung für den Persönlichen Verkauf behandeln wir das Up- und Cross-Selling bzw. die Churn Prevention separat in den Abschnitten 2.2.1.3 bzw. 2.2.1.4.

Aktivitäten zur Bindung von Stammkunden erweisen sich im Vergleich zur Gewinnung von Neukunden zum einen als sehr effizient, da Bestellprozesse (teilweise) standardisiert und Kosteneinsparungen durch Economies of Scale realisiert werden können. Zum anderen ist die Stammkundenbindung insoweit zugleich effektiv, da eine Erfahrungs- und Vertrauensbasis vorhanden ist und zudem höhere Zahlungsbereitschaften sowie Up- und Cross-Buying-Potenziale erschlossen werden können. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Verkäufer dazu tendieren, viel Zeit mit der Betreuung von Stammkunden zu verbringen, und die aufwändige, riskante und weniger Erfolg versprechende Gewinnung von Neukunden eher vernachlässigen.

Zur Steigerung der Kundenbindung kann das Unternehmen bzw. der Vertrieb die Produkte und Dienstleistungen technisch-funktional, vertraglich oder ökonomisch so gestalten, dass der Kunde an das Unternehmen gebunden ist (Eggert 2000). Eine technisch-funktionale **Gebundenheit** kann bspw. durch Inkompatibilitäten oder das Anbieten von Leistungspaketen bewirkt werden, die vom Wettbewerb in dieser Form nicht dargestellt werden können. Vertragliche Bindungen sind im Service-Bereich in Form von Wartungsverträgen oder im Finanzdienstleistungsbereich in Form von Leasing- oder Versicherungsverträgen mit Kündigungsfristen oder vorab festgelegten Vertragslaufzeiten üblich. Ökonomische Bindungen werden durch Loyalitätsprogramme oder Treuerabatte aufgebaut, deren Vorteile bei einem Wechsel zum Wettbewerber entfallen. Diese Maßnahmen weisen allerdings den Nachteil auf, dass keine Kundenbindung aus innerer Überzeugung gefördert wird, sondern rationale und objektive Fakten geschaffen werden, die eine Abwanderung erschweren, also letztlich Wechselkosten steigern und eine Austrittsbarriere darstellen. Nehmen Kunden diese Bindung als erzwungen wahr, sind daher Reaktanzen zu befürchten. Vorteilhafter ist daher die Förderung der **Verbundenheit** des Kunden durch emotionale Kundenbindungsmaßnahmen, die bspw. in Form psychischer Wechselbarrieren die Loyalität des Kunden gegenüber dem Unternehmen erhöht. Dabei kommt neben der emotionalen Aufladung der Marken des Anbieters den persönlichen Beziehungen des Kunden zum Verkäufer eine entscheidende Rolle zu (Peter 1997).

In diesem Zusammenhang ist eine zentrale Frage, inwiefern sich die Loyalität des Kunden zum Außendienstmitarbeiter bzw. zum Unternehmen unterschiedlich auswirken. Eine aktuelle Studie von industriellen Geschäftsbeziehungen zeigt, dass sich nur die Loyalität des Kunden zum Verkäufer direkt auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens auswirkt. Dieser Zusammenhang wird auch in einer langfristigen Analyse bestätigt (Palmatier, Scheer und Steenkamp 2007). Da somit der Verkäufer die Loyalität des Kunden „besitzt“, besteht das Risiko, dass der Außendienstmitarbeiter bei einem Arbeitgeberwechsel einen großen Teil der Geschäftsbeziehungen zum Wettbewerber überführen wird (Bendapudi und Leone 2002). Vor diesem Hintergrund muss die Vertriebsleitung die Vorteile und Risiken der Verkäufer-bezogenen Kundenbindung abwägen und versuchen, die Verkäufer-bezogene Loyalität dadurch zu begrenzen, dass Maßnahmen zur Stärkung der Unternehmens-bezogenen Loyalität ergriffen werden. Dies kann unter anderem durch hohe Markenbekanntheit, einzigartigen Service oder überlegene Produkte bewirkt werden.

Ist die Loyalität des Kunden gegenüber dem Unternehmen so ausgeprägt, dass der Kunde nicht nur zufrieden ist, sondern überzeugt und begeistert, kann sich der Kunde zum aktiven Weiterempfehlen entwickeln oder vom Verkäufer in Verhandlungen mit anderen Kunden zumindest als Referenz herangezogen werden. Dieser Aspekt spielt gerade im industriellen Verkauf eine bedeutende Rolle, da potenzielle Kunden und Interessenten der Weiterempfehlung und Referenz eine viel höhere Glaubwürdigkeit beimessen als den Bemühungen eines Außendienstmitarbeiters. Die hohe Bedeutung von Weiterempfehlungen ist auch in der Praxis erkannt worden: Eine steigende Zahl von Unternehmen basiert Anreiz- und Steuerungssysteme von Verkäufern oder Führungskräften auf erzielten Net Promoter Scores (NPS). Der NPS bildet dabei als Index die Wahrscheinlichkeit ab, ob Kunden einen Anbieter weiterempfehlen werden, und wird gebildet aus der Differenz des Anteils der Kunden, die das Unternehmen sehr wahrscheinlich empfehlen werden („promoter“), und des Anteils der Kunden, die höchst wahrscheinlich keine Weiterempfehlung aussprechen werden („detractor“). Die Anteile werden aus den Antworten von Kunden auf eine einzige Frage ermittelt, die lautet: „Würden Sie diese Marke/dieses Unternehmen einem Freund empfehlen?“ Wer auf einer 10er Skala mit 9 oder 10 sehr nachhaltig zustimmt, wird als Promoter, bei Werten von 6 oder weniger als Detractor gezählt. Da sich der NPS gegenüber anderen Frühwarnindikatoren des Erfolgs wie der Kundenzufriedenheit allerdings als nicht überlegen erweist (Keiningham et al. 2007), sollte diese Kennziffer nur als ergänzende Metrik eingesetzt werden.

Insbesondere in der Wachstumsphase der Geschäftsbeziehung kommt dem Up- und Cross-Selling eine zentrale Rolle zu. Dies wird im folgenden Abschnitt separat diskutiert.

### 2.2.1.3 Up- und Cross-Selling

Da sich der mit einem Kunden erzielte Umsatz aus der Absatzmenge und dem Preis ergibt, sind zwei zentrale Ansatzpunkte zur Erzielung höherer Erlöse denkbar: Dem Kunden kann mehr oder zu höheren Preisen verkauft werden. Als Cross-Selling wird dabei das Verkaufen zusätzlicher Produkte an denselben Kunden bezeichnet (Homburg und Schäfer 2002, S. 7), während der Begriff des Up-Selling das Anbieten höherwertiger und höher bepreister Produkte umfasst (Wilkie, Mela und Gundlach 1998). Sowohl das Cross- als auch das Up-Selling dienen der Intensivierung bestehender Geschäftsbeziehungen und tragen in der Wachstumsphase dazu bei, dass der Erlös bzw. Ertrag einer Kundenbeziehung gesteigert werden kann. Aus Sicht des Anbieters ist das Ziel des Cross- und Up-Selling, den Bedarf des Kunden umfassend zu befriedigen und zugleich die gesamte Zahlungsbereitschaft des Kunden abzuschöpfen. Aus Kundenperspektive bieten diese Konzepte den Vorteil, dass der gesamte Bedarf von einem Anbieter zufriedengestellt wird und ein weiteres Beratungsgespräch mit Mitarbeitern anderer Anbieter entfällt.

Der Zusammenhang der Kundenmanagement-Aufgabe des **Cross-Selling** mit dem Persönlichen Verkauf ist schon begrifflich offensichtlich. Ziel des Cross-Selling ist das Ausschöpfen des Potenzials von Kunden, die bisher nur bestimmte Leistungen und Produkte eines Anbieters kaufen, der aber ein Spektrum weiterer Angebote offerieren kann, die der Kunde ebenfalls benötigt. Offensichtlich sind diese Cross-Selling-Potenziale bei komple-



<http://www.springer.com/978-3-409-11965-8>

Vertriebsmanagement

Organisation - Planung - Controlling - Support

Albers, S.; Krafft, M.

2013, XI, 370 S. 74 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-409-11965-8