

Cross-Selling in der Medienwirtschaft?

Die Erfahrung am Schweizer Medienmarkt haben gezeigt, dass Cross-Selling weniger ein Wachstumsmotor ist. Vielmehr geht es um effizientes, medienübergreifendes Wissensmanagement im Werbeverkauf. Ein Bericht darüber wie CRM wirkungsvollere Verkaufsstrategien unterstützen kann.

Die Schweizer Medienbranche steht seit den letzten Jahren in einer radikalen Umbruchphase. Die zunehmende Digitalisierung der Medien und damit die Veränderung des Informationsverhaltens der Menschen ist eine der Herausforderungen der Medienhäuser. Vermehrt kostenlose Online Information stellt die größte Konkurrenz für den klassischen Printbereich dar. Die Online-Medien haben bisher im Printbereich, hauptsächlich im Rubrikenmarkt (KFZ, Immobilien, Stellenanzeigen) eine starke Verschiebung des Werbemarktes verursacht. In der Schweiz wanderten etwa 50 Prozent dieser für die Printmedien wichtigen Anzeigenkategorien in den Online Bereich ab.

Eine Neuausrichtung der Kundengewinnungs- und bindungsstrategien und interne Projekte zur Re-Organisation sind gegenwärtig auf der Tagesordnung vieler Schweizer Medienhäuser. Die einhergehende Medienvielfalt stellt neue und höhere Ansprüche an die traditionell produktorientierten Verkaufsorganisationen eines Medienunternehmens.

Die Schweiz hat im internationalen Vergleich, relativ zur Marktgröße gesehen, den intensivsten (Innovations-) Wettbewerb im Bereich der Gratis- bzw. Pendlerzeitungen. Aufgrund dieser Vielfalt steigt der Wettbewerbs- und Konsolidierungsdruck im gesamten Abo- und Anzeigenmarkt an.

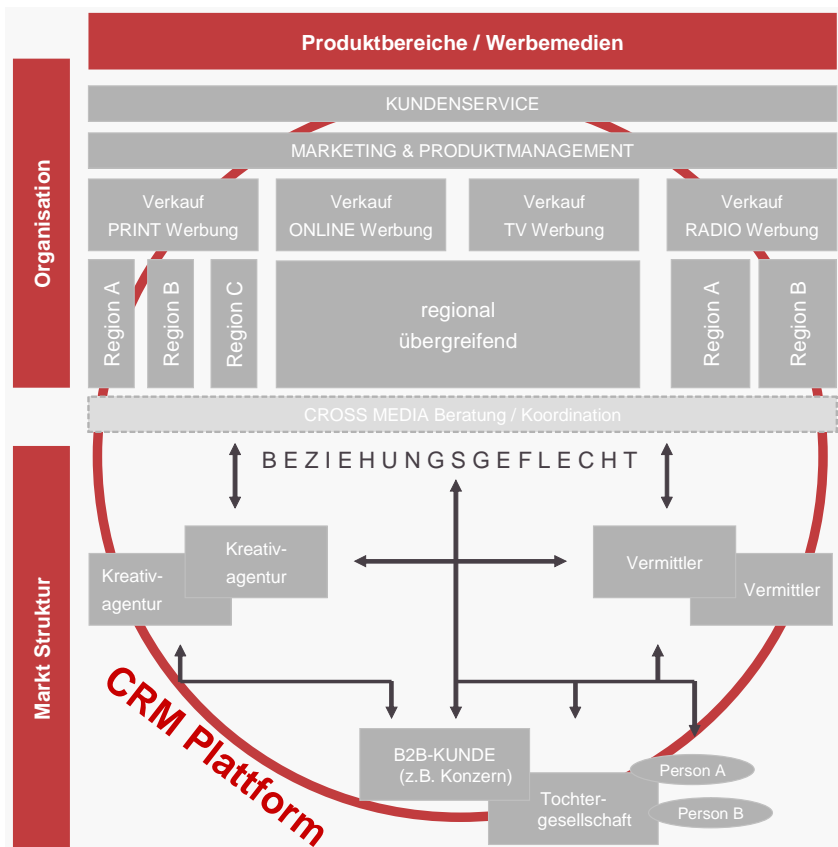
Dieses Überangebot an Medien stellt die Medienhäuser mehr denn je vor die Herausforderungen „Neukundengewinnung“ und „Kundenbindung“.

Cross-Selling als passende Verkaufsstrategie?

Cross-Selling ist eine Verkaufsstrategie mit dem Ziel (potentiellen) Kunden ein möglichst breites Produktangebot (z.B. Online, Print, TV,...) zur Umsetzung ihrer Werbestrategien „schmackhaft“ zu machen und in Folge zu verkaufen. Derartige Strategien sind ja nichts neues. In den meisten Industrien gibt es das Bestreben Synergien im Produktangebot zu nutzen. Wichtig scheint vor allem die Betrachtung des sogenannten „nationalen Werbemarktes“ neben dem „regionalen Werbemarkt“. Im größeren nationalen Markt greift der Kunde in der Regel auf eine professionelle Marketingorganisation bzw. auf Werbeagenturen zurück. In diesem Fall kommt der Kunde mit einer formulierten Werbestrategie auf den Medienanbieter zu. Daher ist Cross-Selling im klassischen Sinne nicht gegeben und kann folglich so auch nicht als Wachstumsmotor verstanden werden. Dennoch ist der Werbeverkauf gefordert, Informationen und Wissen optimal im Verkaufsprozess einzusetzen. Der Begriff Cross-Selling ist daher weniger treffend als „Cross-Knowledge-Management“. Die Herausforderung ist also das Wissensmanagement, denn ein breiteres Produktangebot bedeutet auch ein „mehr“ an Produktwissen, ein „mehr“ an know-how über Markt- und Wettbewerb und führt folglich zu einem komplexeren Verkaufsprozess.

Die größte Herausforderung liegt im Wissensmanagement

Erfolgsversprechende Verkaufsstrategien fordern den Werbeverkäufer mehr und mehr. Von der Bedarfs- und Potentialerhebung beim Kunden, über die Kenntnis des gesamten Medienangebots bis hin zur intensiven internen Koordination im Rahmen der Auftragsakquise und Auftragsabwicklung. Die richtige Information, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit ist einer der Erfolgsfaktoren im Wettbewerb um Aufträge und Kunden.



Die nebenstehende Übersicht zeigt beispielhaft die Organisation eines Medienhauses mit einem breiten Produktspektrum. Die traditionell produkt- und regionalorientierte Organisation bedarf „verbindender“ Elemente um Cross-Selling Prozesse ermöglichen zu können. Die Zusammenarbeit zwischen den Verkaufsbereichen wird durch eine gemeinsam genutzte CRM-Plattform unterstützt. CRM ist somit ein „enabler“ für das Wissensmanagement. Teilweise werden eigene Organisationseinheiten gebildet (Cross Media Koordination/Beratung), welche die interne Koordination im medienübergreifenden Verkaufsprozess übernehmen.

Die Marktstruktur im Mediengeschäft stellt eine weitere Herausforderung im Wissensmanagement dar. Das vielfältige Beziehungsgeflecht rund um einen Kunden bzw. Interessenten erfordert eine hohe Transparenz der Kundeninformation über die Abteilungen hinweg. Man spricht oft von einer 360° Kundensicht, die auf Knopfdruck Marktstruktur bzw. Betreuungsstruktur, Kennzahlen, Verträge, Kontakthistorie, Angebote, etc. liefern soll. Nur durch eine einheitliche CRM Plattform kann eine intern gut abgestimmte Marktbearbeitung erfolgen.

Herausforderungen für Medienhäuser:

- **Umdenken im Verkauf:** Unabdingbar ist die Verankerung des produktübergreifenden Denkens/Handelns bei den Verkäufern. Oft stehen einzelne Produktbereiche in Konkurrenz zueinander (z.B. zwischen Print und Online), weil es getrennt geführte Abteilungen sind. Die internen Planungs- und Führungssysteme müssen diesem Umstand insofern Rechnung tragen, als produktübergreifende Anreize geschaffen werden. Ein oft gewählter Ansatz ist hier die Umgestaltung des Provisionsmodells. Vom produktbezogenen zum lösungsorientierten bzw. produktübergreifenden Ansatz.
- **Die Verkaufsorganisation ist häufig produkt- und/oder regionalspezifisch aufgestellt:** produktübergreifender Verkauf erfordert intensive Koordination und Kommunikation zwischen den Abteilungen. Je enger die Bereiche verzahnt werden umso größer die Erfolgchancen im Verkauf. Grundlegend für diese Verzahnung ist ein gemeinsam genutztes CRM-System. Eine zentrale Kunden- und Marktdatenbank ist unerlässlich für die effiziente Zusammenarbeit der Abteilungen.
- **Wissensmanagement in der Verkaufsorganisation:** Das heutzutage breit gefächerte Medienangebot erfordert umfassendes Produkt/Anwendungs/Markt-know-how des Werbeverkäufers. Somit ist Wissensmanagement im Verkauf eine der zentralen Herausforderungen. Es braucht neben innovativen Schulungs- und Produktmanagementkonzepten, auch eine CRM-Plattform, die dem Verkauf jederzeit und auf Knopfdruck die passende Information zum (potentiellen) Kunden liefert.
- **Zielgruppenspezifische Marketingkampagnen:** Dem Marketing müssen bereichsübergreifende Kunden- bzw. Marktinformationen zur Verfügung gestellt werden, um zielgruppengerechte Marketingkampagnen oder -events durchführen zu können. Ein CRM-System muss daher den Prozess der Bedarfserhebung beim Kunden und komplexe Kundensegmentierungs-Modelle abbilden können.

▪ **Verkaufseffizienz: Ein Verkäufer hat nur eine begrenzte Arbeitskapazität:** Ein breiteres Produktsortiment, höhere Umsätze, neue Märkte, neue Kunden oder neue Mitbewerber - die Anforderungen an den Verkauf werden höher und damit die Verkaufsprozesse anspruchsvoller und komplexer. Daher sollte der Verkauf möglichst von administrativen Tätigkeiten freigeschaufelt werden. So kann beispielsweise mithilfe einer bereichsübergreifenden CRM Lösung, die Kundenbesuchsfrequenz im Medienbereich um 20-50% gesteigert werden. Z.B. durch Zeiteinsparungen in der Besuchsvor- und nachbereitung. Neben der administrativen Entlastung ist das Thema „Fokussierung des Verkaufs auf echte Potentiale“ wesentlich. Im klassischen Sinne spricht man von A/B/C-Kundenmanagement. Insbesondere wenn es um Effizienzsteigerung im Bereich der „Kundenbesuche“ geht, kann eine CRM Lösung die nötige Transparenz im Kundenportfolio schaffen und die Effizienz im Verkauf steigern.

Eine unternehmensweite CRM-Lösung ist für ein Medienhaus mit multimedialer Ausrichtung ein MUST um Verkaufsstrategien effizient und effektiv umsetzen zu können. Eine CRM-Lösung ist dabei ein „enabler“ für Wissensmanagement in Verkauf und Marketing. Auf Basis der wachsenden Medienvielfalt und der komplexer werdenden Marktstruktur am Medienmarkt, geht es in erster Linie um „Cross-Knowledge-Management“. Um Kunden begeistern zu können, bedarf es individualisierter Verkaufsstrategien. Diese wiederum kann der Verkauf und das Marketing nur umsetzen, wenn konsistente Informationen über Kunden, Produkte, Märkte und Marktpartner bereichsübergreifend verfügbar sind. So gibt man dem Werbeverkauf und -marketing das Instrumentarium in die Hand, um effiziente und effektive Verkaufs- und Kundenbindungsstrategien entwickeln zu können.



Über den Autor:

Armin Ribis (34 Jahre) ist als Geschäftsführer der neu gegründeten Sensix GmbH Schweiz tätig. Neben zwei Jahren Beratungserfahrung in den Bereichen CRM, Controlling und Business Intelligence war er zuvor sowohl in Vertriebs- als auch Marketingpositionen, u. a. in der Funktion als Geschäftsleiter eines Industriebetriebes, aktiv.

Über das Unternehmen:

Sensix ist ein europäischer Full Service Provider mit Fokus auf Customer-Relationship Management (CRM) mit Standorten in Frankfurt, München, Wien und Zürich und betreut über 300 nationale und internationale Unternehmen bei deren CRM-Initiativen in bis zu 20 Ländern. Heute gehört Sensix zu den größten dezidierten CRM-Serviceanbietern im zentraleuropäischen Raum. Die Philosophie von Sensix war von Beginn an, die Erfahrungen aus vielen CRM-Initiativen der letzten Jahre zu nutzen, um mittels neuer und effizienter Methoden sehr schnell nachhaltige Erfolge für seine Kunden im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements zu erreichen.

CRM Full Service Provider **SENSIX**