

Autor: Gerald Hahn

Position: Country Manager Deutschland, Österreich, Schweiz bei AVG Technologies



## Vertrieb

### **Cross Selling fängt bei der Unternehmenskultur an**

**Über 90 Prozent aller Unternehmen vernachlässigen die Bestandskundenbetreuung massiv. Dabei steckt gerade in dieser Zielgruppe großes Potenzial für kurz- und mittelfristige Ertragssteigerungen. Doch um dieses zu nutzen, muss sich jeder Mitarbeiter für den Vertrieb zuständig fühlen. Am besten gelingt dies über eine kundenorientierte Unternehmenskultur, die in der Corporate Identity (CI) verankert ist.**

„Servicewüste Deutschland“ – ein gängiger Begriff, der nur allzu häufig seine Berechtigung hat. Ob im Restaurant, beim Einkaufen oder bei der Service Hotline, der Kunde ist nur selten der König. Das bekommen oft auch die Bestandskunden in den Unternehmen zu spüren. Paradoxerweise betreiben dieselben Unternehmen auf der anderen Seite einen enormen Aufwand, um neue Kunden zu gewinnen, und setzen den Großteil der Vertriebsmannschaft für die Jagd auf Kunden ein („Hunter“). Zugegeben, menschlich gesehen erscheint diese Denkweise nachvollziehbar. Denn was man bereits hat, erscheint häufig nicht mehr so attraktiv, wie das, was man anstrebt. Die Bestandskunden werden als selbstverständlich gesehen. Fatal wird es, wenn die Bestandskunden-Betreuer („Farmer“) nichts mehr säen, sondern nur das ernten, was gerade so wächst. So verpassen sie viele Gelegenheiten, zusätzliche Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen (Cross Selling) und bekommen oft nicht mit, dass die Kunden nach und nach an die Konkurrenz abwandern.

#### **Cross Selling: Kundenpflege mit Ertragspotenzial**

Um das Vertriebspotenzial bestehender Kunden auszuschöpfen, müssen alle Mitarbeiter im Unternehmen ihren Beitrag leisten. Diese Aufgabe kann der Vertrieb alleine nicht erfüllen. Entscheidend ist, dass die oberste Führungsebene eine Cross-Selling-Strategie bejaht und mitträgt. Als effektiven Weg dahin könnte beispielsweise der Vertrieb als Unternehmensziel für alle in der Corporate Identity (CI) verankert werden. Das heißt, die Unternehmenskultur wird auf den Kunden ausgerichtet. Zudem muss das Unternehmen klare Schnittstellen und Prozesse für Cross-Selling-Maßnahmen vorgeben.

Den Hintergrund für diese Strategie bildet das im Unternehmen verteilte Wissen. Abteilungen außerhalb des Vertriebs, wie der Kundenservice, haben regelmäßig Kontakt mit dem Kunden und bekommen dessen Wünsche mit. Existieren klare Vorgaben, wie mit diesem Vertriebspotenzial umzugehen ist, kann das Unternehmen diese Chancen nutzen. Daher müssen unternehmensweit Voraussetzungen geschaffen werden - etwa indem jeder Mitarbeiter im Unternehmen auch einen "Vertriebs-Hut" aufhat und für jeden aktiven und

indirekten Verkauf eine Honorierung erhält. Am besten geeignet sind dafür Doppel-Provisionierungsmodelle, bei denen zum einen der Vertrieb (sollte dieser mit involviert sein) seine übliche Provision, zum anderen der beteiligte Mitarbeiter je nach Beteiligungsgrad und unter Berücksichtigung seines fixen Gehaltanteils einen Bonus erhält. Eine weitere Möglichkeit ist die Anbindung und Integration der Vertriebs- und Kundensysteme (CRM) an andere Abteilungen und deren Systeme, etwa an den Kundendienst, die Service-Hotline oder die Buchhaltung.

#### **Cross-Selling bedeutet für den Vertrieb...**

- ... erhöhte Kundenzufriedenheit
- ... stärkere Kundenbindung
- ... stärkere individuelle Bedeutung und Wertschätzung als Ansprechpartner und Lieferant für den Kunden
- ... gesteigerter Umsatz und Ertrag bei annähernd gleichem Zeitaufwand

#### **Verantwortlichkeiten festlegen**

Neben Prozessen, Vergütungsmodellen und der technischen Umsetzung gilt es auch festzulegen, wie Cross-Selling-Maßnahmen bei einem Kundenkontakt zum Einsatz kommen. Sicher ist nicht jede Position und auch nicht jeder Mitarbeiter geeignet, den Bedarf des Kunden zu erkennen oder zu wecken. Deshalb muss klar festgelegt sein, wer beispielsweise direkt verkauft und wer etwa die Information einer Verkaufsmöglichkeit in ein System einspeist, damit ein zuständiger Kollege den Vertrieb übernehmen kann.

Bei der Definition dieser Aufgaben und Schnittstellen zeigt sich in der Regel schnell, dass das vorhandene CRM-System entweder um Funktionalitäten erweitert werden muss, etwa der Kopplung zur Faktura. Alternativ kann das Finanzsystem an das CRM-System gekoppelt sein. Der Vertrieb könnte dann beispielsweise sehen, wenn ein Kunde regelmäßig Rechnungsnachdrucke anfordert und diesem Kunden ein digitales Rechnungsarchivierungssystem anbieten. Das CRM-System sollte zudem mit Funktionen für Tracking, Controlling, Eskalation und Wiedervorlage ausgestattet sein, damit keine auch noch so kleine Möglichkeit verloren geht.

#### **Fazit: Cross Selling lohnt sich**

Die Einführung einer unternehmensweiten Cross-Selling-Strategie, die sich in der Unternehmenskultur widerspiegelt, kann den Ertrag und den Umsatz eines Unternehmens steigern - kurzfristig und signifikant. Darüber hinaus wächst damit auch die Stabilität des Unternehmens durch eine erhöhte Kundenbindung und eine wesentliche stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Produkten.