

IMU Research Insights
048

Cross-Selling in Business-to-Business-Industrien
Status Quo, Best Practices und Implikationen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg
Sina Böhler, M.Sc.
Dr. Sebastian Hohenberg

2017

Relevanz der Thematik

- Cross-Selling verbessert den wirtschaftlichen Erfolg, stärkt die Wettbewerbsposition und ist ein wichtiger Wachstumsfaktor.
- Unternehmen sollten Cross-Selling deshalb systematisch steuern.

Branchen

Business-to-Business Industrien, u.a. Handel, Verarbeitendes Gewerbe und Dienstleistungen

Studiencharakteristika

- Zweistufige Befragung von 499 Vertriebsmanagern zu mehreren Zeitpunkten.
- Die Studienteilnehmer stammen aus 155 Unternehmen in 9 Branchen (repräsentative Stichprobe).

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Eine umfassende Analyse organisationaler Einflussgrößen identifiziert vier organisationale Cross-Selling-Erfolgsfaktoren: (1) geschäftseinheitsübergreifende Orientierung, (2) die Förderung von Cross-Selling durch das Management, (3) Cross-Selling-Vertriebstrainings und (4) Vergütung von Cross-Selling.
- Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass (1) die geschäftseinheitsübergreifende Orientierung über alle Branchen hinweg bereits in einem hohen Maß umgesetzt wird, während die anderen drei Erfolgsfaktoren derzeit nicht systematisch erfüllt werden.
- Durch eine verstärkte Konzentration auf (2) die Förderung von Cross-Selling durch das Management, (3) Cross-Selling-Vertriebstrainings und (4) die Vergütung von Cross-Selling lassen sich demnach branchenübergreifend weitere Cross-Selling-Potentiale realisieren.
- Wie die Ergebnisse weiter zeigen, unterscheidet sich die Hebelwirkung dieser Erfolgsfaktoren jedoch erheblich in Abhängigkeit der Branche. Entsprechend sollten Unternehmen die wichtigsten Cross-Selling-Erfolgsfaktoren für Ihre Branche gezielt positiv beeinflussen.

Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

Studiencharakteristika

Ergebnisse

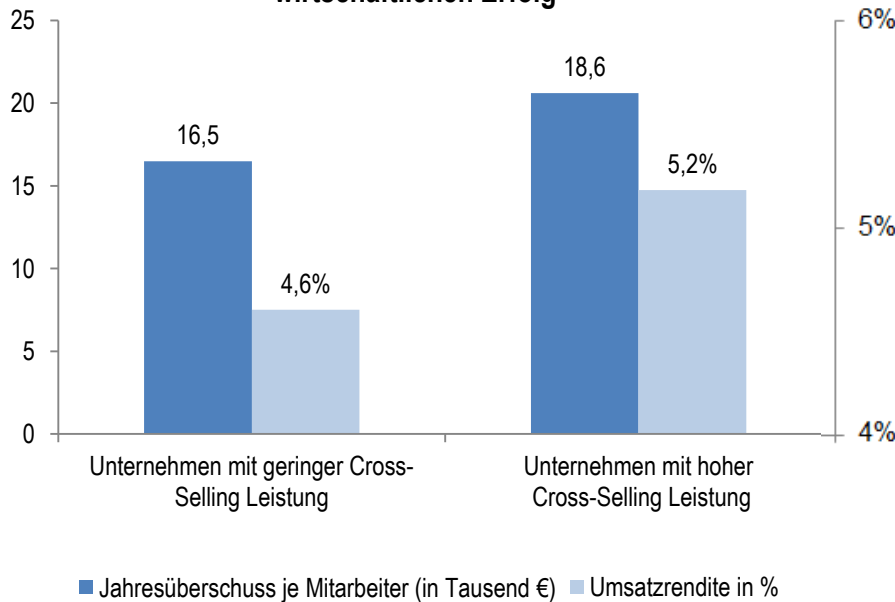
Implikationen für Manager

Kontakt und weiterführende Informationen

Cross-Selling: Der Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen, die vom selben Unternehmen angeboten werden, aber außerhalb des Verantwortungsbereichs des jeweiligen Vertriebsmitarbeiters liegen.

Empirische Erkenntnisse¹

Cross-Selling steigert den wirtschaftlichen Erfolg



Qualitative Kommentare

Cross-Selling ist einer der **wichtigsten Wachstumsfaktoren.**
(Vertriebsleiter, Fachhandel)

Cross-Selling wird in unserem Unternehmen **viel zu wenig gelebt.**
(Key Account Manager, internationaler Industriekonzern)

¹: Jahresüberschuss je Mitarbeiter: Empirische Untersuchung des Lehrstuhls; n= 120 Unternehmen;
Umsatzrendite: Empirische Untersuchung des Lehrstuhls; n= 344 Unternehmen

1. Status Quo:

Wie gut betreiben deutsche Business-to-Business-Unternehmen derzeit Cross-Selling?

2. Best Practices:

Welche organisationalen Cross-Selling-Erfolgsfaktoren können identifiziert werden?

3. Implikationen:

Welche Empfehlungen können abgeleitet werden?

0 Workshops mit Führungskräften



- Durchführung von **Workshops mit Führungskräften** aus sieben Unternehmen
- Identifikation **Cross-Selling-spezifischer Herausforderungen und Fragestellungen**

1 Erste Befragungswelle



- Länge der Befragung: **ca. 45 Minuten**
- **Quantitative und qualitative** Fragestellungen
- Teilnehmer: **499 Vertriebsmitarbeiter aus 155 Unternehmen**

2 Zweite Befragungswelle

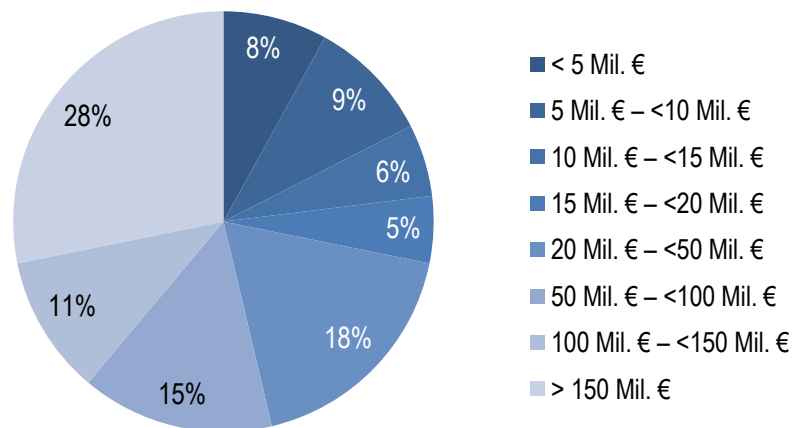


- Länge der Befragung: **ca. 5 Minuten**
- **Quantitative** Fragestellungen
- Teilnehmer: **432 Vertriebsmitarbeiter aus 138 Unternehmen**

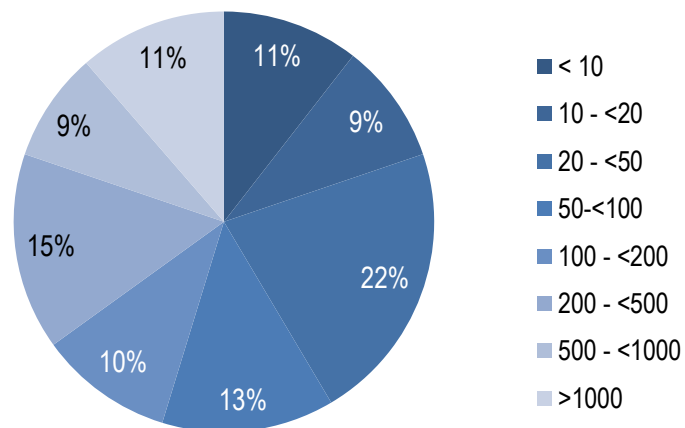
Branchenverteilung (n = 155 Unternehmen)



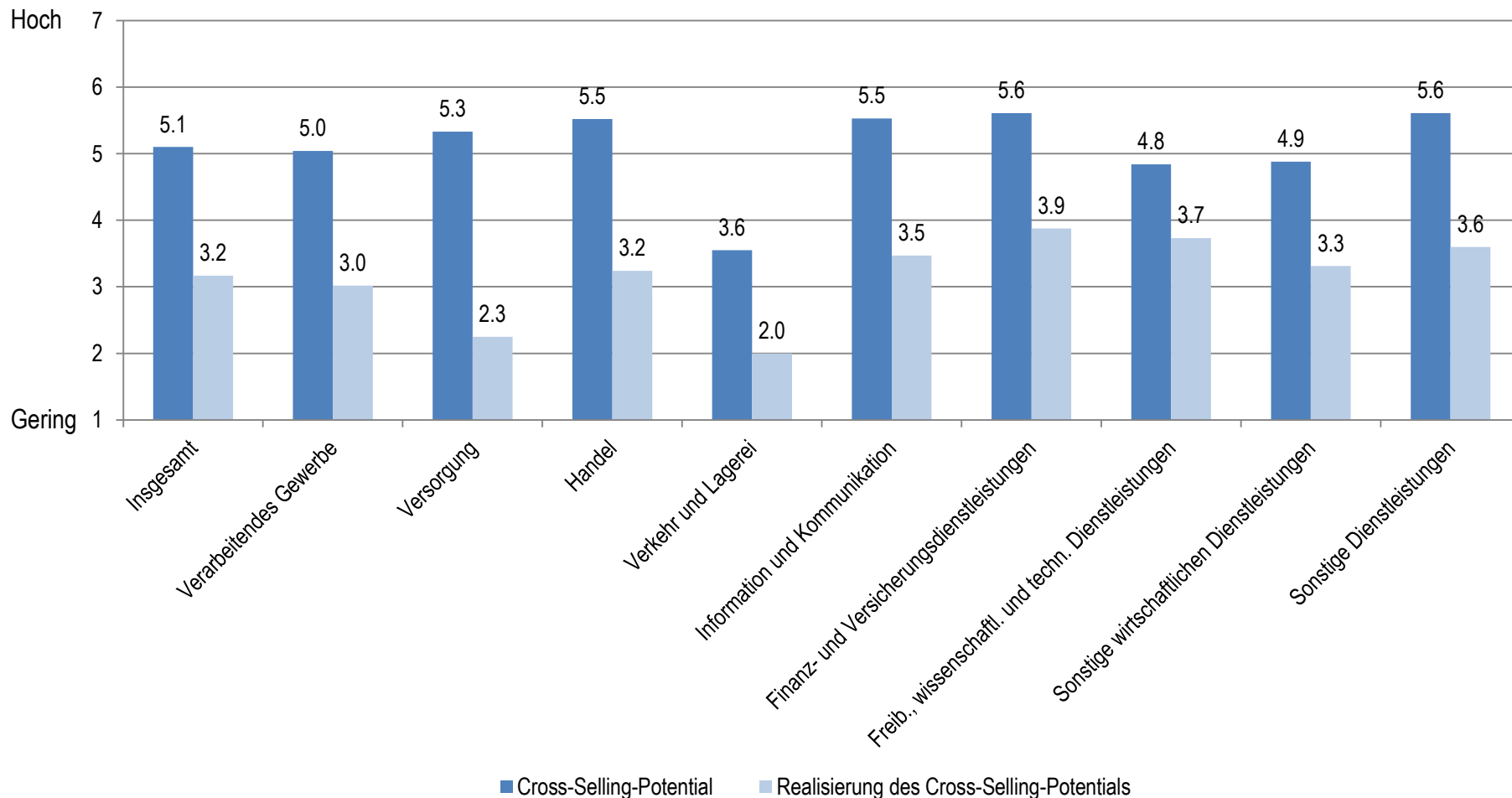
Umsatzverteilung der Geschäftseinheiten der Vertriebsmanager (n = 499)



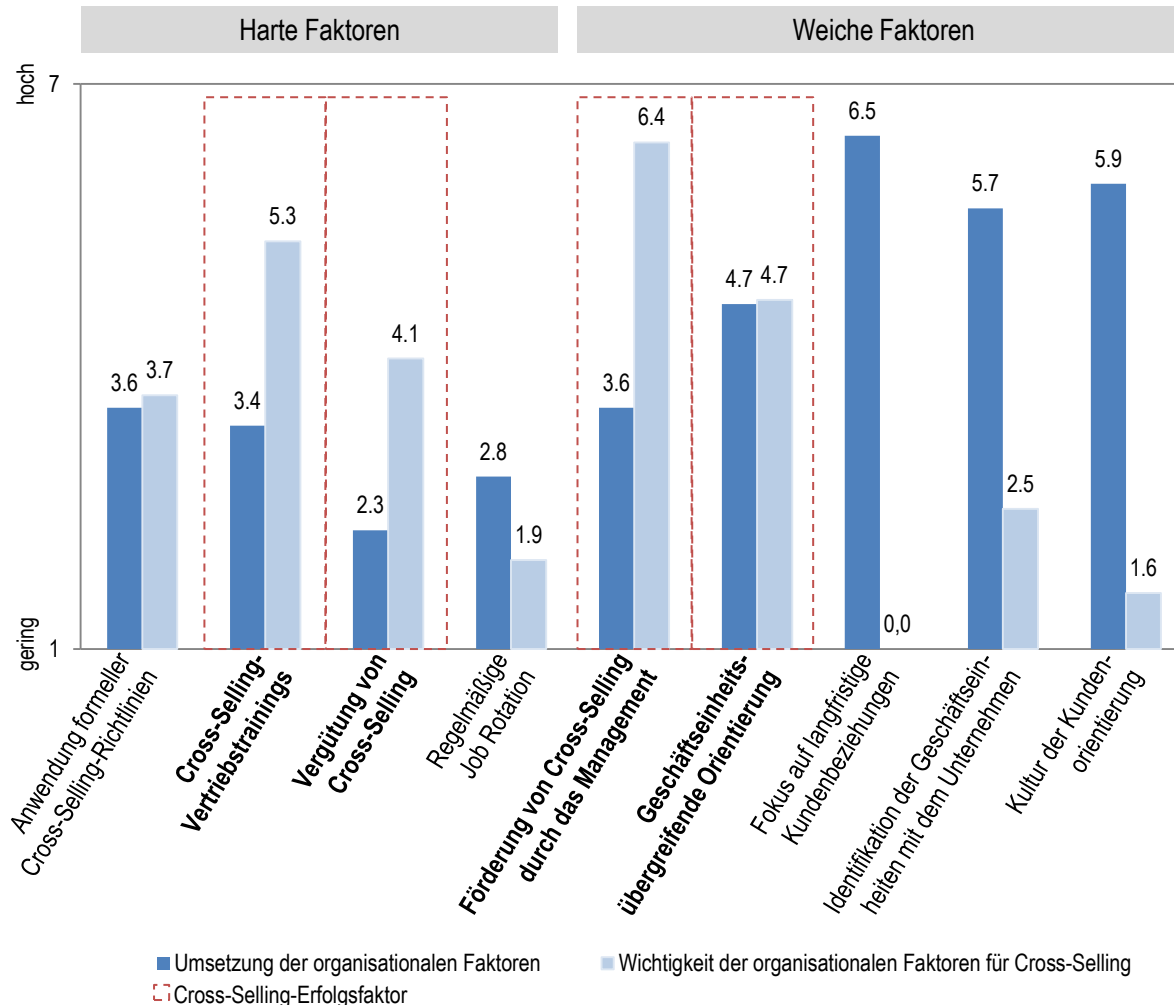
Mitarbeiteranzahl der Geschäftseinheiten der Vertriebsmanager (n = 499)



Cross-Selling-Potentiale und deren Realisierung nach Branche



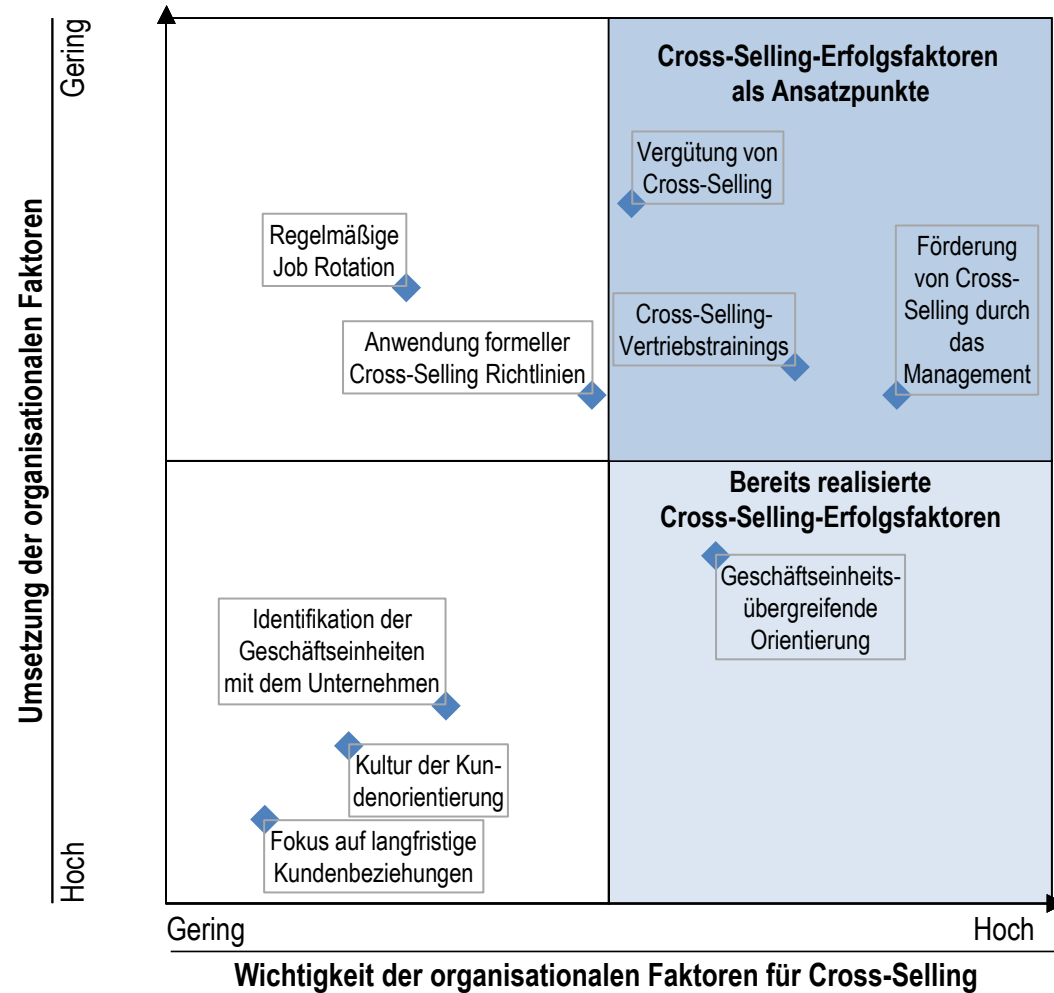
Organisationale Faktoren nach Umsetzung in den Geschäftseinheiten und deren Wichtigkeit für Cross-Selling



Erläuterungen

- Verschiedene harte und weiche organisationale Faktoren wurden branchenübergreifend untersucht, um **Cross-Selling-Erfolgsfaktoren** zu identifizieren:
- **Harte Faktoren:** Cross-Selling-Strukturen und Richtlinien
- **Weiche Faktoren:** Cross-Selling relevante Aspekte der Organisationskultur und des Managements
- **Erfolgsfaktoren:** Faktoren, die eine **besonders hohe Wichtigkeit** für Cross-Selling haben, sind Cross-Selling-Vertriebstrainings, die Vergütung von Cross-Selling, die Förderung von Cross-Selling durch das Management und eine geschäftseinheitsübergreifende Orientierung




Organisationale Faktoren nach Umsetzung in den Geschäftseinheiten und deren Wichtigkeit für Cross-Selling



Erläuterungen

- Drei Erfolgsfaktoren, die derzeit noch nicht umfassend umgesetzt werden, stellen **wichtige Ansatzpunkte für Unternehmen dar, um ihren Cross-Selling-Erfolg zu steigern:**
 - Vergütung von Cross-Selling
 - Cross-Selling-Vertriebstrainings
 - Förderung von Cross-Selling durch das Management

- Der vierte Erfolgsfaktor, eine Organisationskultur, die eine geschäftseinheitsübergreifende Orientierung betont, wird branchenübergreifend **bereits in einem hohen Maß umgesetzt.**

<div style="text-align: center;">Erfolgsfaktor</div> <div style="text-align: left;">Branche</div>	Förderung von Cross-Selling durch das Management 	Cross-Selling-Vertriebstrainings 	Vergütung von Cross-Selling 
Verarbeitendes Gewerbe	Mittlere Wirkung	Mittlere Wirkung	Geringere Wirkung
Versorgung	Mittlere Wirkung	Große Wirkung	Geringere Wirkung
Handel	Große Wirkung	Mittlere Wirkung	Mittlere Wirkung
Information und Kommunikation	Große Wirkung	Geringere Wirkung	Mittlere Wirkung
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	Geringere Wirkung	Mittlere Wirkung	Geringere Wirkung
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	Große Wirkung	Mittlere Wirkung	Mittlere Wirkung
Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	Große Wirkung	Große Wirkung	Große Wirkung
Sonstige Dienstleistungen	Große Wirkung	Mittlere Wirkung	Geringere Wirkung

Verkehr und Lagerei: Analyse auf Basis der Stichprobengröße nicht möglich

Cross-Selling-Potentiale

1

Branchenübergreifend werden Cross-Selling-Potentiale nicht umfassend genutzt. Steigern Sie den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens indem Sie Ihre Organisation für Cross-Selling-Potentiale sensibilisieren und diese durch den gezielten Einsatz von Erfolgsfaktoren realisieren.

Erfolgsfaktoren

2

Steuern Sie gezielt diejenigen organisationalen Faktoren, die eine hohe Wirkung auf Ihren Cross-Selling-Erfolg haben:

- vermitteln Sie Ihren Vertriebsmitarbeitern kontinuierlich, dass Cross-Selling durch das Management gefördert wird
- stellen Sie sicher, dass Cross-Selling innerhalb der Vertriebsstrainings systematisch adressiert wird und
- entlohnen Sie Ihre Vertriebsmitarbeiter für ihre Cross-Selling-Bemühungen.

Branchenspezifisch

3

Nicht jeder Erfolgsfaktor kann Ihren Cross-Selling-Erfolg in gleichem Maß steigern. Setzen Sie priorisiert diejenigen Cross-Selling-Erfolgsfaktoren ein, die für Ihre Branche die wichtigsten Ansatzpunkte darstellen.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
L5, 1
68131 Mannheim
Telefon: 0621 / 181-1870
E-Mail: sina.boehler@bwl.uni-mannheim.de

Besuchen Sie unsere Webseite: www.imu-mannheim.de

Die Autoren:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim. Zudem ist er Direktor des dortigen Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) sowie Leiter des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Homburg & Partner.

Sina Böhler, M. Sc., ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim.

Dr. Sebastian Hohenberg ist Habilitand am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim.