

# Kundenorientierung im Vertrieb durch Cross-Working



**Von Luc Schuurmans**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Bank Linth LLB AG

Egal, welche Branche man als Beispiel wählt, der Kunde hat die Qual der Wahl. Die Angebotsvielfalt von Produkten und Dienstleistungen nimmt von Jahr zu Jahr zu. Es fällt immer schwerer, den Überblick über die riesige Angebotspalette zu behalten. Dabei stellt nicht nur die grosse Masse von Produkten eine Herausforderung für den Kunden dar, sondern auch die Vielzahl der Anbieter.

Die Vertriebsverantwortlichen der Unternehmen stehen vor der zentralen Frage, wie die Produktwahl für den Kunden vereinfacht werden kann. Die Lösung dieses Problems bringt einerseits einen hohen Kundennutzen. Andererseits ermöglicht sie es dem eigenen Unternehmen, sich von den Mitbewerbern zu differenzieren.

Ein bestehender Vertriebsansatz, welcher sich mit dieser Thematik auseinandersetzt, ist das sogenannte Cross-Selling. Bei diesem Ansatz profitieren sowohl die Kunden (Nachfrager) wie auch die Unternehmen (Anbieter). Der Evaluationsaufwand für den Kunden fällt erheblich geringer aus, denn er



**und Dr. David B. Sarasin**  
Vorsitzender der Geschäftsleitung  
Bank Linth LLB AG

kennt den Anbieter bereits von einem früheren Zeitpunkt her. Zusätzlich erhöht der Bezug von mehreren Produkten bzw. Dienstleistungen beim gleichen Anbieter die Möglichkeit des Nachfragers, seine Interessen einzubringen. Dies kann beispielsweise in Form von erhöhter Einflussnahme auf die Produkt- bzw. Dienstleistungsgestaltung bis hin zu Vorzugskonditionen (Mengenrabatten) geschehen. Auf der Anbieterseite fallen insbesondere die Kosteneinsparungen bei der Neukundenakquisition ins Gewicht. Das Unternehmen kann seine Kenntnisse über den Kunden weiter ausbauen und reduziert die Abwanderungsgefahr des Kunden.

## **Cross-Vertriebsansätze helfen**

Klassischerweise sind Cross-Selling-Ansätze<sup>1)</sup> darauf ausgerichtet, dass ein Vertriebsmitarbeiter neben seinem angestammten Leistungsangebot, zum Beispiel Lebensversicherungen, zusätzliche Dienstleistungen, wie etwa Hypotheken, anbietet. Dabei zeigt sich in der Praxis, dass die Hürden für

solche Aktivitäten oft hoch sind. Das erforderliche Produkt- und Dienstleistungswissen des Vertriebsmitarbeiters ausserhalb seines gewohnten Bereichs ist häufig nicht ausreichend vorhanden. Dieses Manko wiegt gerade in einem Umfeld mit grosser Spezialisierung (z.B. bei IT-Dienstleistungen) oder hoher Änderungsgeschwindigkeit (z.B. in der Steuerberatung) besonders schwer. Gewisse Anbieter versuchen, diese Hürden über veränderte Anreize anzugehen. So profitiert beispielsweise ein Vertriebsmitarbeiter überdurchschnittlich vom Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, welche nicht zu seinem Hauptbereich gehören. Dies kann jedoch zu unerwünschten Nebeneffekten führen, indem der Vertriebsmitarbeiter primär die zusätzlichen Produkte und Dienstleistungen anbietet, obwohl sein Kernwissen in den ursprünglichen Produkten und Dienstleistungen liegt.

Im Folgenden soll ein weiterentwickelter «Cross-»Vertriebsansatz dargestellt werden, das sogenannte *Cross-Working* (abgekürzt X-Working). Darunter wird die flexible, spartenübergreifende Zusammenarbeit im Vertrieb verstanden. Der Fokus liegt nicht auf dem einfachen (oft schnellen) Verkaufsabschluss, sondern auf der Zusammenarbeit von Spezialisten bei der Analyse der Kundensituation, der Ermittlung von Lösungsalternativen und schliesslich in der gemeinsamen Dienstleistungserbringung. Diese in Forschung und Entwicklung bereits seit längerem erfolgreich angewandte Form der Zusammenarbeit kann speziell auch im Vertrieb einen äusserst wertvollen Beitrag leisten.

## **Flexible Vertriebsstrukturen fördern Kundennutzen**

Der X-Working-Ansatz überzeugt auch durch seine Einfachheit in der Umsetzung. Die Basis bildet eine Vertrauenskultur, die durch gegenseitige Wertschätzung geprägt ist. Der X-Working-Ansatz ist speziell für kleinere und

## Vergleich Cross-Selling und Cross-Working (X-Working)

	Cross-Selling (Einzel-Vertrieb)	Cross-Working (Team-Vertrieb)
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnell</li> <li>• Geringe Spezialisierung (Cross-Selling-Potenzial beschränkt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibel</li> <li>• Hohe Spezialisierung durch flexible Team-Zusammenstellung</li> <li>• Bedingt: Teamplay und Koordination</li> </ul>
Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolg bzw. Misserfolg hängt stark von Individuum ab (Kunde hat nur einen Ansprechpartner)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoverminderung durch flexible Team-Zusammenstellung</li> </ul>
Anreizsystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Einzelziele und individuelle Aktivitätsziele</li> <li>• Weiterentwicklung oft limitiert auf klassische Trainingseinheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Team-Ziele und individuelle Aktivitätsziele</li> <li>• Laufende Weiterentwicklung der Mitarbeiter (durch gemeinsame Kundengespräche)</li> </ul>
Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehende Kunden: Gefahr des Misserfolgs und/oder der Abwanderung</li> <li>• Neukunden: Akquisitionserfolg tiefer als im Teamansatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehende Kunden: Investition in Beziehung kommt trotz geänderten Bedürfnissen zum Tragen</li> <li>• Neukunden: Akquisitionserfolg signifikant höher als bei Cross-Selling</li> </ul>

mittlere Unternehmen interessant, da sich ein oft umfassendes Key Account Management System wie es bei international tätigen Grossunternehmen teil-

weise vorhanden ist, nicht lohnt. Bei diesen stehen oft aufwendige Leistungs- und Transferzahlungen im Vordergrund.

Der Erfolg im Vertrieb basiert auf der konsequenten Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Dies zu erreichen ist eine zentrale Führungsaufgabe und betrifft alle Stufen eines Unternehmens. Der Weg dazu ist vielfältig. Wichtig dabei ist die Ausgestaltung einer ausgewogenen Anreizstruktur. Diese muss individuelle Aktivitätsziele mit finanziellen Team-Zielen kombinieren. Dadurch wird ein mögliches «Windschattenfahren» verhindert. Auch erhalten unterstützende Aktivitäten somit die notwendige Anerkennung.

Organisationen existieren nach dem Prinzip «gemeinsam sind wir stärker». Unternehmen, die Spezialisten verschiedener Bereiche je nach Kundensituation zu Teams zusammenführen, reduzieren das eingangs erwähnte Auswahlproblem des Kunden. Der Cross-Working-Vertriebsansatz bietet hier wertvolle Hilfe, denn er stellt den Kundenfokus konsequent in den Vordergrund und trägt dazu bei, die Organisation ständig zu verbessern.

- 1) Ein weiterer Ansatz ist das Up-Selling. Beim Up-Selling liegt der Fokus auf dem Vertrieb von ähnlichen Produkten und Dienstleistungen in höheren Preisklassen bzw. mit höheren Ergebnisbeiträgen.

*luc.schuurmans@banklinth.ch*  
*david.sarasin@banklinth.ch*  
*www.banklinth.ch*

### Der X-Working-Vertriebsansatz am Beispiel der Finanzindustrie

Im Banking ist die Ausgangslage von Kunden im Kredit- und Anlagegeschäft grundsätzlich unterschiedlich. Beim ersten möchte der Kunde von der Bank finanzielle Mittel und ist Schuldner, beim zweiten hat der Kunde frei verfügbare finanzielle Mittel, die er der Bank zur Verfügung stellt und ist Gläubiger. Im ersten Fall bezieht der Kunde Dienstleistungen in Form von Kreditberatung, Darlehen, Vorschüssen, Hypotheken etc., im zweiten Fall in Form von Anlageberatung, Vermögensverwaltung, Vorsorgelösungen etc.

So unterschiedlich diese zwei Bereiche sind, so eng sind sie beim Kunden miteinander verknüpft. Je nach Lebenslage steht das eine oder andere Bedürfnis im Vordergrund. So sieht man oft, dass in der ersten Lebenshälfte der Erwerb von Wohneigentum, Firmen Gründung etc. mit den entsprechenden Finanzierungsfragen im Vordergrund steht. In der zweiten Lebenshälfte steigen hingegen oft die Bedürfnisse nach Vermögensentwicklung und -sicherung im Hinblick auf das Alter und mögliche Nachfolgeregelungen.

Mit solchen Veränderungen steigt die Anforderung an die Dienstleistungserbringung. Konkret stellt sich z.B. die Frage, wie bei einem langjährigen Kreditberater das Interesse geweckt werden kann, seinem Kunden auch Dienstleistungen aus dem Anlagegeschäft anzubieten. Oder wie der Private-Banking-Berater auch die privaten oder geschäftlichen Finanzierungsdienstleistungen für seine Kundschaft abdeckt.

An diesem Punkt setzt X-Working an. Die in der Zielvereinbarung zusammengezo- gene Betrachtung von Zielen quer über die verschiedenen Sparten eines Unternehmens – im Beispiel zwischen dem Kredit- und dem Anlagegeschäft – schafft für alle einen Mehrwert. Der Kreditberater partizipiert an den Ergebnissen im Vermögensverwaltungsgeschäft und der Anlageberater vom Aktivgeschäft. Zudem profitieren beide Seiten von der langjährigen erarbeiteten Vertrauensbasis zwischen Kunden und ihrem Unternehmen. Schliesslich wird das Risiko abgebaut, dass der Kunde die neue Dienstleistung bei einem anderen Unternehmen nachfragt oder am Ende sogar auch das bis anhin nachgefragte Produkt bei dem neuen Anbieter bezieht.