

Philip Maitzen

Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten aus Kundensicht

Konstruktentwicklung und
Überprüfung im Wirkungsmodell



Springer Gabler

Attraktivität von Cross-Selling- Angeboten aus Kundensicht

Philip Maitzen

Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten aus Kundensicht

Konstruktentwicklung und
Überprüfung im Wirkungsmodell

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Karsten Hadwich

Philip Maitzen
Stuttgart, Deutschland

Dissertation Universität Hohenheim, 2015

D 100

ISBN 978-3-658-11646-0 ISBN 978-3-658-11647-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-11647-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

In den letzten Jahren hat sich Kundenbindung zu einer zentralen Steuerungsgröße des Marketing entwickelt. Ausgehend von der wissenschaftlichen Erkenntnis, dass Kundenbindung und die Profitabilität eines Unternehmens im engen Zusammenhang stehen, hat das „Customer Relationship Management“ auch in der Unternehmenspraxis an Bedeutung gewonnen.

Eine Möglichkeit, zusätzliche Umsätze zu generieren und den Kunden enger an das eigene Unternehmen zu binden, stellt das so genannte Cross Selling dar. Die grundsätzliche Zielsetzung besteht darin, dass der Konsument neben den bereits erworbenen Leistungen weitere Leistungen des Anbieters aus anderen Kategorien bezieht. Die Vorteilhaftigkeit äußert sich darin, dass dadurch zusätzliche Umsätze für das Unternehmen generiert werden und der Kunde, durch die Deckung seines Bedarfs beim Unternehmen, enger an dieses gebunden wird. Des Weiteren führt Cross Buying, also die Annahme der Cross-Selling-Angebote durch den Kunden, idealtypisch dazu, dass der Aufwand des Kunden reduziert wird. Beispielsweise in der Form, dass der Kunde weniger Angebote vergleicht, da er die Kompetenz und Leistungsfähigkeit des Anbieters bereits einschätzen kann.

In der wissenschaftlichen Literatur zeigt sich, dass dieses Themengebiet stark durch die Unternehmenssicht geprägt ist. Dies erscheint zwar grundsätzlich nachvollziehbar, dennoch hängt der letztendliche Erfolg des Cross-Selling vom Kunden ab. Schlussendlich entscheidet der Kunde, ob er das Angebot des Anbieters annimmt oder ausschlägt. Insofern gilt es, die Kundenperspektive einzunehmen und die dahinterliegenden Prozesse aus Kundensicht zu verstehen. Die vorliegende Arbeit setzt genau an dieser Problemstellung an. Der Verfasser hat sich in der vorliegenden Arbeit das Ziel gesetzt, die Attraktivität eines Cross-Selling-Angebots zu untersuchen. Hierzu entwickelt der Autor das Konstrukt der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten und untersucht dessen Wirkung auf nachgelagerte vorökonomische und ökonomische Erfolgsgrößen.

Auf Basis der aktuellen wissenschaftlichen Literatur, betriebswirtschaftlicher Theorien und unter Zuhilfenahme strukturierter Kundeninterviews identifiziert der Autor die bildenden Elemente des neuen Konstrukts. Des Weiteren werden die Wirkungen des Konstrukts, insbesondere die Wirkung auf die Cross-Buying-Bereitschaft des Kunden, analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Attraktivität eines Cross-Selling-Angebots aus mehreren Dimensionen zusammensetzt

und aus den Dimensionen Leistungsnutzen, Preisattraktivität, Fit und Convenience besteht. Im Rahmen des Wirkungsmodells wird nachgewiesen, dass die Attraktivität eines Cross-Selling-Angebots die Kaufbereitschaft aus Kundensicht im hohen Maße beeinflusst. Gerade der Leistungsnutzen und die preisliche Attraktivität des Angebots üben einen starken Effekt auf die Cross-Buying-Bereitschaft aus. Des Weiteren zeigt sich, dass die einzelnen Größen neben der Kaufbereitschaft auch das Vertrauen und das empfundene Kaufrisiko beeinflussen. Da gerade diese Faktoren auf die Kundenbindung wirken, lässt sich konstatieren, dass sowohl direkte, kaufauflösende Wirkungen als auch langfristige Bindungswirkungen durch die Attraktivität eines Cross-Selling-Angebots positiv beeinflusst werden.

Zum Abschluss der Arbeit stellt der Autor ein auf den Ergebnissen basierendes Konzept zur Messung und Steuerung der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten vor. Dabei erörtert der Autor die mögliche Nutzung seiner Konstruktentwicklung für die Praxis.

Das Konstrukt der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten wurde in der Literatur bisher nicht erforscht. Die Bearbeitung des Themas ist in beeindruckender Weise gelungen. Neben der systematischen Identifikation der Konstruktdimensionen ist die fundierte Auseinandersetzung der Auswertungsmethodik besonders hervorzuheben. Die vorliegende Arbeit ist ein erster Startpunkt und kann als Ausgangspunkt für die Forschung gesehen werden, sich vermehrt der Kundenperspektive im Rahmen des Cross Selling und Cross Buying zu widmen. Darüber hinaus lassen sich auf Basis dieser Arbeit auch zahlreiche praktische Implikationen ableiten. Insofern ist dieser Arbeit eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis zu wünschen.

Vorwort

Die ersten wissenschaftlichen Arbeiten zum Themengebiet des Cross Selling und Cross Buying entstanden bereits in den 1980er Jahren. Dennoch lässt sich feststellen, dass gerade der Kundenperspektive nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Häufig wurde in den bestehenden Arbeiten die Attraktivität eines Angebots oder einer Leistung nicht beachtet und implizit als „gegeben“ betrachtet. Dies stellt in der Marketingforschung jedoch ein erhebliches Problem dar, wenn Determinanten und Wirkungen von Cross Selling analysiert werden. Insofern galt es, diese Forschungslücke zu adressieren. Das Hauptziel dieser Arbeit bestand in der Entwicklung und empirischen Überprüfung des Konstrukts der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten. Neben der Erfassung der Attraktivität lassen sich hierdurch auch praxisrelevante Steuerungsmaßnahmen ableiten. Beispielsweise in der Form, dass spezifische Angebote bereits vor Marktstart hinsichtlich ihrer Attraktivität evaluiert und miteinander verglichen werden können.

Die vorliegende Arbeit wurde im Juli 2015 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hohenheim angenommen. Sie entstand während meiner Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Universität Hohenheim. Zum Gelingen dieser Arbeit haben verschiedenste Personen aus dem beruflichen und privaten Umfeld beigetragen. Besonder Dank gilt dabei meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich. Ihm danke ich sowohl für die Unterstützung bei der Promotion, als auch für die Möglichkeit der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung während meiner Lehrstuhlzeit. Die offene Diskussion und seine Bereitschaft, sich zu jeder Zeit einzubringen, haben wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Des Weiteren möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. Manfred Bruhn für die Zweitbegutachtung bedanken. Die Anregungen und Anmerkungen meiner beiden Betreuer während und zwischen den Doktorrandenkolloquien waren sehr wertvoll. Vielen herzlichen Dank!

Darüber hinaus möchte ich mich bei allen Mitarbeitern des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel und des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagements der Universität Hohenheim für den fachlichen Input während der Kolloquien bedanken. Neben der fachlichen Diskussion sind dabei auch Freundschaften entstanden. Besonders möchte ich mich bei den aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern unseres Lehrstuhls bedanken. Dies sind Dr. Stephanie Bothe, Dr. Steffen Munk, Dr. Henrik Vogel, Michael Wendt, Corina Keller,

Sabrina Weigel, Mareike Falter, Florian Becker und Michael Hepp. Sie haben mich während der gesamten Zeit begleitet und nach Kräften unterstützt. Insbesondere möchte ich mich bei Florian Becker für die ausführlichen Diskussionen über unterschiedliche Vor- und Herangehensweisen während der Erstellungszeit dieser Arbeit bedanken. Unserer studentischen Hilfskraft Frau Boryana Yoncheva gilt mein Dank für die Formatierung und Durchsicht des Literaturverzeichnisses.

Stuttgart-Hohenheim, im August 2015

Philip Maitzen

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1. Einleitung	1
1.1 Relevanz der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten für Wissenschaft und Praxis.....	1
1.2 Begriff und Abgrenzung des Cross Selling und Cross Buying.....	9
1.3 Ziel und Forschungsfragen der Arbeit.....	15
1.4 Gang der Untersuchung	18
2. Stand der Forschung zur Attraktivität von Cross Selling	23
2.1 Vorgehensweise.....	23
2.2 Begriff der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten.....	23
2.3 Studien zum Cross Buying	27
2.3.1 Vorgehensweise	27
2.3.2 Beziehungsbezogene Einflussfaktoren	29
2.3.3 Anbieterbezogene Einflussfaktoren	39
2.3.4 Kundenbezogene Einflussfaktoren.....	45
2.3.5 Leistungsbezogene Einflussfaktoren.....	50
2.3.6 Direkte und indirekte Wirkungsgrößen	56
2.4 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Forschung	57
3. Konzeptualisierung und Operationalisierung der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten	61
3.1 Vorgehensweise.....	61
3.2 Grundlagen und Vorgehensweisen der Konstruktentwicklung im Forschungsprozess.....	61
3.3 Konzeptualisierung der Attraktivität von Cross-Selling- Angeboten	67

3.3.1	Identifikation der Konstruktdimensionen	67
3.3.1.1	Theoriebasierte Identifikation der Konstruktdimensionen	67
3.3.1.2	Qualitative Identifikation der Konstruktdimensionen	74
3.3.2	Zusammenfassung und Festlegung der Konstruktdimensionen	79
3.3.3	Zusammenfassende Darstellung der Konzeptualisierung.....	85
3.4	Operationalisierung der Attraktivität von Cross-Selling- Angeboten	86
3.4.1	Messung der Konstruktdimensionen	86
3.4.2	Pretest.....	92
4.	Entwicklung eines Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross- Selling-Angeboten	95
4.1	Vorgehensweise.....	95
4.2	Theoretische Fundierung des Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten.....	96
4.2.1	Theorie des geplanten Verhaltens	96
4.2.2	Transaktionskosten-Theorie	99
4.3	Wirkungsgrößen der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten	101
4.3.1	Konzeptualisierung der Wirkungsgrößen und Hypothesenherleitung.....	101
4.3.1.1	Cross-Buying-Bereitschaft	102
4.3.1.2	Wahrgenommenes Risiko	106
4.3.1.3	Vertrauen.....	109
4.3.1.4	Image.....	112
4.3.1.5	Kundenbindung	114
4.3.2	Operationalisierung der Wirkungsgrößen	117
4.4	Einbezug von Moderatoren in das Wirkungsmodell	121
4.4.1	Konzeptualisierung der Moderatoren und Hypothesenherleitung.....	121
4.4.1.1	Bedarf.....	121
4.4.1.2	Kundenzufriedenheit	125
4.4.1.3	Dauer der Geschäftsbeziehung.....	128
4.4.2	Operationalisierung der Moderatoren.....	130
4.4.2.1	Bedarf.....	131
4.4.2.2	Kundenzufriedenheit	132
4.4.2.3	Dauer der Geschäftsbeziehung.....	133

4.5	Zusammenfassung der Hypothesen und Darstellung des Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten	134
4.5.1	Zusammenfassung der Hypothesen.....	134
4.5.2	Darstellung des Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten	136
5.	Empirische Überprüfung des Mess- und Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten	141
5.1	Vorgehensweise.....	141
5.2	Datenerhebung und Datengrundlage	141
5.2.1	Design der empirischen Untersuchung	141
5.2.2	Datengrundlage	148
5.3	Methodische Grundlagen der Strukturgleichungsanalyse	153
5.3.1	Messmethodik	153
5.3.2	Einbezug von Moderatoren und Mediatoren im Rahmen des PLS- Ansatzes	156
5.3.3	Gütebeurteilung von Mess- und Strukturmodellen auf Basis des PLS-Ansatzes.....	160
5.3.3.1	Gütebeurteilung reflektiver Messmodelle	160
5.3.3.2	Gütebeurteilung formativer Messmodelle	164
5.3.3.3	Gütebeurteilung des Strukturmodells	168
5.4	Empirische Überprüfung des Messmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten.....	170
5.4.1	Vorgehensweise	170
5.4.2	Analyse der reflektiven Messmodelle auf Dimensionsebene	172
5.4.3	Analyse des formativen Messmodells auf Konstruktebene	175
5.4.4	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse des Messmodells.....	178
5.5	Empirische Überprüfung des Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten.....	181
5.5.1	Vorgehensweise	181
5.5.2	Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse	182
5.5.2.1	Ergebnisse der Messmodelle	182
5.5.2.2	Analyse des aggregierten Wirkungsmodells	185
5.5.2.3	Analyse des disaggregierten Wirkungsmodells...	188

5.5.2.4	Interpretation der Ergebnisse des aggregierten und disaggregierten Wirkungsmodells	191
5.5.2.5	Analyse und Interpretation der Ergebnisse der Moderatorenprüfung	196
5.5.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	205
6.	Schlussbetrachtung, Implikationen und Ableitung des zukünftigen Forschungsbedarfs	211
6.1	Zusammenfassung und kritische Würdigung der Ergebnisse	211
6.2	Implikationen für die Praxis zur Steuerung der Cross-Selling-Angebote	215
6.2.1	Analysephase des Cross Selling	217
6.2.1.1	Festlegung der zu überprüfenden Cross-Selling-Leistungen	217
6.2.1.2	Messung des Wirkungsmodells	219
6.2.1.3	Dateninterpretation	221
6.2.2	Strategische Steuerungsphase der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten	229
6.2.3	Operative Steuerungs- und Implementierungsphase von Cross-Selling-Angeboten	231
6.2.4	Kontrollphase	232
6.3	Implikationen für die Wissenschaft	234
	Literaturverzeichnis	243

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit.....	8
Abbildung 2:	Definitionsansätze des Cross Selling	11
Abbildung 3:	Definitionsansätze Cross Buying	13
Abbildung 4:	Untersuchungsrahmen der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten	17
Abbildung 5:	Struktur der Arbeit	19
Abbildung 6:	Strukturierung der literaturbasierten Einflussfaktoren auf Cross Buying	29
Abbildung 7:	Literaturtabelle zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Cross-Buying-Absicht	30
Abbildung 8:	Literaturtabelle zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und tatsächlichem Cross Buying	32
Abbildung 9:	Einfluss des Vertrauens auf die Cross-Buying-Bereitschaft.....	35
Abbildung 10:	Einfluss des Commitments auf die Cross-Buying-Bereitschaft.....	37
Abbildung 11:	Einfluss verschiedener Kommunikationskanäle auf die Cross Buying Verhalten.....	40
Abbildung 12:	Einfluss des Unternehmensimage auf die Cross-Buying- Bereitschaft	43
Abbildung 13:	Einfluss der Convenience auf die Cross-Buying-Bereitschaft.....	46
Abbildung 14:	Einfluss soziodemographischer Merkmale auf die Cross-Buying-Bereitschaft.....	48
Abbildung 15:	Einfluss preislicher Aspekte auf Cross Buying.....	51
Abbildung 16:	Einfluss des Fit auf Cross Buying.....	54
Abbildung 17:	Identifikation der literaturbasierten Wirkungsgrößen des Cross Buying	56
Abbildung 18:	Vorgehensweise bei der Entwicklung des Messmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten.....	65

Abbildung 19: Attraktivität und Abhängigkeit in Austauschbeziehungen.....	69
Abbildung 20: Zusammenfassende Darstellung der identifizierten Kriterien der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten	80
Abbildung 21: Konzeptualisierung des Konstrukts Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten	86
Abbildung 22: Darstellung der Konzeptualisierung auf Konstrukt-, Dimensions- und Indikatorebene	88
Abbildung 23: Messung der Dimension wahrgenommener Leistungsnutzen..	90
Abbildung 24: Messung der Dimension wahrgenommene Preisattraktivität...	91
Abbildung 25: Messung der Dimension wahrgenommene Convenience	91
Abbildung 26: Messung der Dimension wahrgenommener Fit	92
Abbildung 27: Modell der Theorie des geplanten Verhaltens	97
Abbildung 28: Operationalisierung des Konstrukts Cross-Buying-Bereitschaft.....	118
Abbildung 29: Operationalisierung des Konstrukts wahrgenommenes Risiko	119
Abbildung 30: Operationalisierung des Konstrukts Vertrauen	119
Abbildung 31: Operationalisierung des Konstrukts Kundenbindung	120
Abbildung 32: Operationalisierung des Konstrukts Image	120
Abbildung 33: Operationalisierung des Konstrukts Kundenzufriedenheit	132
Abbildung 34: Hypothesen der Wirkungen der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten.....	134
Abbildung 35: Hypothesen der moderierenden Einflüsse.....	135
Abbildung 36: Darstellung des aggregierten Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross- Selling-Angeboten unter Berücksichtigung der Moderatoren.....	137
Abbildung 37: Darstellung des disaggregierten Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross- Selling-Angeboten.....	139
Abbildung 38: Cross-Selling-Angebote in der Mobilfunkbranche	144
Abbildung 39: Skizzierte Darstellung des Untersuchungsdesigns	145
Abbildung 40: Zusammensetzung der Stichprobe	151
Abbildung 41: Vollständiges Strukturgleichungsmodell	154

Abbildung 42: Einbezug eines Mediators in die Beziehungswirkung zwischen zwei Variablen	157
Abbildung 43: Einbezug eines Moderators in die Beziehungswirkung zwischen zwei Variablen	157
Abbildung 44: Bildung und Einbezug von Interaktionsvariablen zur Überprüfung von moderierenden Effekten	158
Abbildung 45: Gütekriterien reflektiver Messmodelle	164
Abbildung 46: Gütekriterien formativer Messmodelle	167
Abbildung 47: Gütekriterien des Strukturmodells	170
Abbildung 48: Modellierung des Konstrukts der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten	171
Abbildung 49: Ergebnisse der Analyse der reflektiven Konstrukte der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten.....	173
Abbildung 50: Prüfung der Modellkonstrukte auf Diskriminanzvalidität	174
Abbildung 51: Ergebnisse der Analyse des formativen Messmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten auf Konstruktebene	176
Abbildung 52: Ergebnisse der PLS-Schätzung des Konstrukts Attraktivität von Cross-Selling- Angeboten mit Phantomvariable.....	177
Abbildung 53: Ergebnisse der Analyse der reflektiven Phantomvariable.....	178
Abbildung 54: Berechnung der relativen Einflussstärke der einzelnen Dimensionen	179
Abbildung 55: Ergebnisse der PLS-Schätzung für die im Wirkungsmodell einbezogenen reflektiven Messmodelle	183
Abbildung 56: Prüfung der Konstrukte des Wirkungsmodells auf Diskriminanzvalidität.....	184
Abbildung 57: Schätzergebnisse des aggregierten Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten.....	185
Abbildung 58: Pfadmodell des aggregierten Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross- Selling-Angeboten.....	187
Abbildung 59: Schätzergebnisse des disaggregierten Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten	188

Abbildung 60: Pfadmodell des disaggregierten Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross- Selling-Angeboten.....	190
Abbildung 61: Relative Einflussstärke der Attraktivitätsdimensionen auf die Cross-Buying-Bereitschaft.....	191
Abbildung 62: Relative Einflussstärke der Attraktivitätsdimensionen auf das wahrgenommene Risiko	192
Abbildung 63: Relative Einflussstärke der Attraktivitätsdimensionen auf das wahrgenommene Vertrauen.....	193
Abbildung 64: Relative Einflussstärken der exogenen Konstrukte auf die Kundenbindung.....	195
Abbildung 65: Überprüfung des Moderators Kundenzufriedenheit.....	198
Abbildung 66: Überprüfung des Moderators Bedarf	201
Abbildung 67: Überprüfung des Moderators Dauer der Geschäftsbeziehung	204
Abbildung 68: Ergebnisse der Hypothesenprüfung für die direkten Wirkungen der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten...	206
Abbildung 69: Ergebnisse der Hypothesenprüfung für die Moderatoren des Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten.....	207
Abbildung 70: Managementprozess zur Steuerung der Cross-Selling-Angebote	216
Abbildung 71: Auswertungsschritte zur Interpretation der Messergebnisse..	222
Abbildung 72: Relative Bedeutungsgewichte der Cross-Selling-Angebote ..	223
Abbildung 73: Beispielhafte Berechnung des Indexwerts Attraktivität auf Basis einzelner Probanden	224
Abbildung 74: Attraktivitätsvergleich der Cross-Selling-Angebote	225
Abbildung 75: Reduziertes Wirkungsmodell der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten.....	226
Abbildung 76: Vergleich der Angebote Kreditkarte und Musik-Streaming ..	227
Abbildung 77: Bedarfsanalyse nach Altersklassen	228
Abbildung 78: Zielsystem der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten...	230
Abbildung 79: Beispiel für eine Cross-Selling-Attraktivität Scorecard.....	233
Abbildung 80: Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten.....	235

Abbildung 81: Konkretisierung des Messmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten hinsichtlich eines spezifischen Untersuchungsgegenstands	237
--	-----

Abkürzungsverzeichnis

AMOS	Analysis of MOment Structures
CRM	Customer Relationship Management
CL	Comparison Level
CLalt	Comparison Level for Alternatives
CMB	Common Method Bias
Csv	Substantive validity coefficient
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
GSCA	General Structured Component Analysis
KR	Konstruktreliabilität
K-S-Test	Kolmogorov-Smirnov-Test
LISREL	Linear Structural RELationships
LVPLS	Lantens Variables Path Analysis with Partial Least Squares Estimation
MANOVA	Multivariate Analysis of Variance
MIMIC	Multiple Indicators and Multiple Causes
NFC	Near Field Communication
PLS	Partial-Least-Squares
Psa	Proportion of substantive agreement
VIF	Variance Inflation Factor

1. Einleitung

1.1 Relevanz der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten für Wissenschaft und Praxis

Die bestehende und zunehmende Saturierung der Absatzmärkte, bei gleichzeitig hohem Konkurrenzdruck, stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Die Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten mit einhergehender Erhöhung der Profitabilität, stellt für die Praxis ein strategisches Ziel des unternehmerischen Handelns dar (Bolton/Lemon/Verhoef 2004, S. 271).

Der Begriff des **Customer Relationship Managements** (CRM) hat seit geraumer Zeit Einzug in die betriebswirtschaftliche Forschung gefunden. Ausgangspunkt dieser Betrachtungsweise ist die Erkenntnis, dass es vorteilhaft ist, Kunden über einen langen Zeitraum zu binden (Fornell 1992, S. 11; Bruhn/Georgi 2000, S. 414 ff.; Bruhn 2015, S. 1ff.). Diese Vorteilhaftigkeit ist in erster Linie durch eine höhere Profitabilität der Kundenbeziehung charakterisiert. Zum einen lässt sich feststellen, dass mit einer erhöhten Dauer der Geschäftsbeziehung Kostensenkungen einhergehen zum anderen wird durch eine längere Geschäftsbeziehung ein konstanter Umsatzstrom für das Unternehmen gesichert (Reichheld/Sasser 1990; Bruhn/Georgi 2000, S. 414ff.). Neben einem fortlaufenden Umsatz durch Wiederkäufe argumentieren die Autoren Reichheld und Sasser (1990), dass zufriedene, langjährige Kunden eine höhere Preisbereitschaft haben und Unternehmen dadurch höhere Preise in dieser Kundengruppe durchsetzen können (Reichheld/Sasser 1990). Auf Kostenseite zeigt sich, dass Investitionen in den Fortbestand der Kundenbeziehung häufig geringer sind, als die Kosten der Neukundenakquisition. Des Weiteren sinken im Zeitverlauf auch die Kosten der Kundenbetreuung, da sich auf Seiten des Anbieters ein tieferes Verständnis des Kunden und seiner Bedürfnisse entwickelt (Anderson/Fornell/Lehmann 1994). Die positive Wirkung einer langandauernden Kundenbeziehung auf den ökonomischen Unternehmenserfolg wurde in einer Reihe von empirischen Forschungsarbeiten bestätigt und kann daher als gesicherte Erkenntnis angesehen werden (z.B. Kalwani/Narayandas 1995; Kumar 1999, Schäfer 2002, Reinartz/Krafft/Hoyer 2004).

In der Literatur zum Relationship Marketing wird in der Wachstumsphase der Kundenbeziehung das **Cross Selling** als Möglichkeit zur Steigerung der Leistungsnutzung genannt (Bruhn 2015, S. 204ff.). Neben Wiederkauf und Preiserhöhungen bietet das Cross Selling eine weitere Möglichkeit zusätzliche Umsätze für den Anbieter zu generieren. Unter Cross Selling wird dabei grundsätzlich der Verkauf weiterer Produkte und Dienstleistungen, aus anderen Leistungskategorien des Anbieters, an bestehende Kunden verstanden. In der deutschen Marketingliteratur werden hierfür auch die Begriffe „Querverkauf“ oder „Überkreuz-Verkauf“ verwendet (Baumgarth/Eisend/Evanschitzky 2009, S. 120). Wobei festzustellen ist, dass sich der Begriff des „*Cross Selling*“ inzwischen auch in der deutschen Literatur durchgesetzt hat. Aus Kundensicht wird dabei der Begriff des „*Cross Buying*“ verwendet, wenngleich in der Marketingliteratur dieser Perspektivenwechsel weniger streng eingehalten wird und die Begrifflichkeiten „Cross Selling“ und „Cross Buying“ oftmals synonym verwendet werden.

Aus **Forschungssicht** ist zum Themengebiet des Cross Selling und Cross Buying bis hin zu den 1990er Jahren eine weitgehend praxisorientierte Sichtweise, mit starkem Fokus auf die Branche der Finanzdienstleister, erkennbar (Schäfer 2002, S. 5). In der neueren wissenschaftlichen Literatur werden verstärkt die Effekte der bisherigen Kundenbeziehung, beispielsweise wie sich die Kundenzufriedenheit oder das Vertrauen auf Cross-Buying-Bereitschaft auswirkt, diskutiert (Bolton/Lemon/Verhoef 2004, S. 275ff.; Lemon/von Wangenheim 2009, S. 364; Liang/Cheng 2009; Aurier/N’Gola 2010). Ein anderer Forschungstrend widmet sich der Ansprache und Auswahl der verschiedenen Kundengruppen hinsichtlich der Überbringung des Cross-Selling-Angebots. Die Analyse erfolgt hierbei vornehmlich unter Rückgriff von Längsschnittdaten, die mit Hilfe von Prognosemodellen ausgewertet werden. Dieser Modellansatz wird in der Forschung unter dem Stichwort Next-Product-to-Buy diskutiert (Knott/Hayes/Neslin 2002). Die Zielsetzung dieses Ansatzes liegt darin, die erfolgversprechendste Kombination von Werbekanälen und Produktkategorien, unter der Berücksichtigung von zuvor definierten Zielgruppen, zu analysieren und somit Effektivität und Effizienz der Werbekanäle zu erhöhen (Verhoef/Fransens/Hoekstra 2001; Kumar/George/Pancras 2008). Grundsätzlich ist der bisherige starke Fokus der Forschungsarbeiten auf die Branche der Finanzdienstleistungen zu kritisieren, da in anderen Branchen möglicherweise andere Entscheidungsmechanismen greifen.

Die **wissenschaftliche Relevanz** des Cross Selling und Cross Buying lässt sich, neben der empirisch bestätigten Vorteilhaftigkeit der langfristigen Kundenbindung, vor allem an dem gestiegenen Interesse zu dem Themengebiet der „Systemlösungsanbieter“ erkennen¹ (z.B. Jacob/Ulaga 2008; Kunz/Hogreve 2011; Bruhn/Hepp/Hadwich 2015). Unternehmen verstehen sich in diesem Zusammenhang als „Problemlöser“, indem diese Produkte und/oder Services so kombinieren, dass dem Kunden eine vorteilhafte Gesamtleistung aus einer Hand angeboten wird (Homburg/Schneider/Schäfer 2001, S. 99f.). Die Zielsetzung, den Kunden nicht nur Produkte, sondern ein Bündel von zusätzlichen oder komplementären Leistungen anzubieten, dass in der Gesamtheit eine nutzenstiftende Wirkung entfaltet, ist inhärent mit der Betrachtungsweise des Cross Selling verbunden. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf produktbegleitende Dienstleistungen wie beispielsweise umfassende Serviceverträge oder Reparaturkostenversicherungen verwiesen. Das nachträgliche oder simultane Angebot dieser Leistungen ist als Cross-Selling-Angebot zu verstehen und unterstreicht die Relevanz der vorliegenden Arbeit. Des Weiteren kann die wissenschaftliche Relevanz des Themengebiets durch die breite Fundierung und Konzeptualisierung der Kundenbindung und anhand der Diskussion zum Kundenwert verdeutlicht werden. Das Konstrukt der Kundenbindung wird in der Regel als mehrdimensionales Konstrukt verstanden. Neben dem faktischen Verhalten werden dabei auch intentionale Aspekte eines Kunden einbezogen (Homburg/Faßnacht 2001, S. 451; Homburg/Bruhn 2013, S. 9; Bruhn 2015, S. 96f.). Das faktische Cross-Buying-Verhalten und die Cross-Buying-Absicht des Kunden werden von Homburg/Bruhn (2013) als Dimensionen der Kundenbindung konzeptualisiert. Des Weiteren ziehen Tomczak/Rudolf-Sipötz (2006) das Cross-Buying-Potenzial als eine Determinante des Kundenwerts heran.

Aus **praktischer Sicht** zeigt sich, dass eine Vielzahl von Unternehmensübernahmen mit Synergien im Vertrieb begründet wird. Gerade im Bankensektor ist seit den letzten zwei Dekaden eine zunehmende Fokussierung auf Cross Selling zu beobachten (Hitt/Frei 2002). In der Konsequenz kann dies durch Generierung eigener, neuer Produkte und Services oder durch Firmenübernahmen realisiert werden. Exemplarisch sei hier der Kauf der Dresdner Bank AG von der Allianz AG genannt. Ein Teilziel dieser Übernahme bestand darin, den Kunden der Dresdner Bank nun über das Vertriebsnetz der Filialen auch Versicherungsprodukte anzubieten (Jakobs/Papendick 2001, S. 150). Laut der Unternehmensberatung

¹ Für einen umfassenden Überblick siehe insbesondere Gebauer/Saul 2014.

McKinsey & Company sind im Bankensektor Umsatzsteigerungen durch Cross Selling von ungefähr 10 Prozent möglich (Eichfeld/Morse/Scott 2006). Auch abseits der Finanzdienstleistungen lässt sich die zunehmende Relevanz des Cross Selling beobachten. Die großen Automobilhersteller gründeten in den letzten Jahrzehnten eine Reihe von Tochtergesellschaften und haben ihr Geschäftsmodell neben Produktion und Vertrieb stetig erweitert. Beispielhaft seien an dieser Stelle die Bereiche Finanzierung, Versicherung sowie die komplette Übernahme des Fuhrparkgeschäfts im Rahmen des Flottenmanagements genannt. Sowohl für die Hersteller, als auch für den Handel stiften die Bereiche Finanzierung und Versicherung einen wesentlichen Beitrag zum Betriebsergebnis. Die Cross-Selling-Rate, im Sinne der Anzahl der genutzten Leistungen eines Kunden, hat sich zudem in vielen Wirtschaftsbereichen bereits als Kennzahl für den Vertriebs Erfolg etabliert (Homburg/Schäfer 2004).

Die **Vorteilhaftigkeit des Cross Selling aus Unternehmenssicht** beruht hauptsächlich in der zusätzlichen Umsatzgenerierung bei gleichzeitig geringeren Kosten im Vergleich zur Neukundenakquisition (Kamakura et al. 2003, S. 47; Bolton/Lemon/Verhoef 2004, S. 274; Kumar/Shah/Venkatesan 2006, S. 287). Ein weiterer positiver Effekt wird zudem darin gesehen, dass durch jede weitere Nutzung des Leistungsangebots höhere Wechselbarrieren für den Kunden aufgebaut werden und dadurch eine höhere Gebundenheit erzeugt wird (Kamakura et al. 2003, S. 47). Auch im Hinblick auf die freiwillige Verbundenheit zeigt sich, dass diese durch eine Reihe von positiven Einzelerfahrungen gesteigert werden kann (Bruhn 2015, S. 149ff.). Zusätzlich erhalten Unternehmen durch die intensivere Nutzung von zusätzlichen Leistungen weitere Einblicke, welche Produkte und Services für diese Kunden oder eine bestimmte Kundengruppe interessant sein könnten (Hettich/Hippner/Wilde 2000, S. 1352ff.). Verdeutlichen lässt sich dieser Aspekt durch den stärkeren Einbezug von technischen CRM-Systemen und neuartigen Auswertungsmethoden wie beispielsweise Data-Mining in der Unternehmenspraxis.

Die **Vorteilhaftigkeit aus Kundensicht** wird häufig mit der Vereinfachung von Beschaffungsvorgängen und einer erhöhten Convenience-Orientierung der Kunden begründet. Die Bündelung von Beschaffungsvorgängen ermöglicht es Kunden, Zeitersparnisse zu realisieren, da weniger Anbieter involviert werden müssen und somit Suchkosten für den Kunden entfallen. Des Weiteren ist die Inanspruchnahme von Cross-Selling-Angeboten idealtypisch mit geringerem Ri-

siko verbunden, da der Kunde die Leistungsfähigkeit des Anbieters bereits einschätzen kann (Dellaert et al. 1998, S. 177; Reinartz/Kumar 2003, S. 81; Ngobo 2004, S. 1140). In der wissenschaftlichen Literatur wird diese Vorteilhaftigkeit mit dem englischen Begriff des „One-Stop-Shopping“ oder den deutschen Begriffen „Nachfrage-“, oder „Kaufverbund“ diskutiert (Böcker 1978, S. 79; Simon 1985, S. 30). In der Praxis lässt sich diese Verkaufsstrategie bereits bei vielen Bereichen beobachten. Exemplarisch sei hier die übergreifende Produktpalette von Tankstellen oder das zusätzliche Pauschalreiseangebot von Lebensmitteldiscountern genannt. Im Bereich des Onlinehandels wird versucht, durch Angebotsempfehlungen nach dem System „andere Kunden haben zusätzlich auch gekauft“, zu dem Kauf weiterer Leistungen zu animieren.

Die bisherige Argumentation der Vorteilhaftigkeit aus Unternehmens- und Kundensicht ist jedoch als idealtypisch anzusehen. Es zeigt sich, dass eine Vielzahl von Cross-Selling-Bemühungen **nicht vom gewünschten Erfolg** gekrönt sind (Schmitz 2013, S. 56). Die Annahme, dass Bestandskunden eher Zusatzangebote in Anspruch nehmen, wurde häufig nicht bestätigt (Kamakura/Ramaswarni/Srivastava 1991, S. 329; Ngobo 2004, S. 1150). Homburg/Schäfer (2004) gehen davon aus, dass die Ausschöpfung der Cross-Selling-Potenziale im Finanzsektor nur bei etwa einem Drittel liegt. Eine ähnliche Annahme trifft DeGabrielle (2007). Seiner Meinung nach sind etwa 75 Prozent der Cross-Selling-Bemühungen nicht erfolgreich (DeGabrielle 2007). Weiterhin zeigen Shah et al. (2012), dass Cross Selling nicht notwendigerweise auch für das Unternehmen profitabel ist. In dieser Untersuchung lag der Anteil an unprofitablen Cross-Buying-Kunden bei 10 bis 35 Prozent, die wiederum für 39 bis 88 Prozent des Gesamtverlusts der Kundenbasis verantwortlich sind (Shah et al. 2012, S. 79).

Insofern ist die zuvor postulierte Vorteilhaftigkeit aus mehreren Gründen fraglich oder wird zumindest in einer Vielzahl von Fällen nicht im gewünschten Ausmaß erreicht. Auf Basis einer umfassenden Analyse der bestehenden Literatur konnten dabei folgende Gründe und Barrieren identifiziert werden:

(1) Mangelnde Profitabilität durch hohe Serviceansprüche der Kunden und Rückabwicklung der Cross-Selling- Transaktionen

Die mangelnde Profitabilität der erreichten Cross-Buying-Kunden wurde bereits weitgehend untersucht. Ein Grund liegt häufig darin, dass unprofitable Kunden höhere und zum Teil auch ungerechtfertigte Serviceansprüche gegenüber dem

Anbieter einfordern und somit für gestiegene Servicekosten verantwortlich sind (Dowling/Uncles 1997; Reinartz/Kumar 2000). Weiterhin wurden Rücktritte von geschlossenen Kaufverträgen, z.B. in Form von Produktrückgaben als negativ hinsichtlich der Profitabilitätsentwicklung identifiziert. In diesem Fall sinkt der zuvor generierte Umsatz, da Kunden das Geld aufgrund der Rückgabe zurückgezahlt wird. Des Weiteren steigt der organisatorische Aufwand der Rückabwicklung, so dass die gestiegenen internen Kosten sich negativ auf die Profitabilität auswirken (Reinartz/Kumar 2003; Petersen/Kumar 2009)

(2) Interne Widerstände in der operativen Durchführung von Cross-Selling-Aktivitäten

Für den Fall, dass die Kunden nicht im gewünschten Ausmaß erreicht werden, gibt die bisherige Literatur nur wenige Ansatzpunkte zur Verbesserung. Es ist denkbar, dass innerhalb der Organisation die Cross-Selling-Bemühungen auf Widerstände stoßen. Am Ende der internen Organisationskette müssen die Cross-Selling-Angebote vom jeweiligen Vertriebsteam dem Kunden dargelegt werden. Dies fordert von den beteiligten Organisationseinheiten und den Vertriebsmitarbeitenden ein hohes Maß an Kompetenz, Einsatzbereitschaft und ein adäquates Rollenverständnis ab. Des Weiteren gilt es sicherzustellen, dass die Vertriebsteams von den Cross-Selling-Angeboten und der Cross-Selling-Strategie überzeugt sind. In der Praxis bedeutet dies, dass beispielsweise ein Automobilverkäufer neben den klassischen Finanzierungsprodukten nun auch die passenden Versicherungen verkaufen muss. In der Branche ist bekannt, dass diese neuen Anforderungen bei den Verkäufern nicht vollständig auf Akzeptanz treffen (Meunzel 2014, S. 40f.).

(3) Mangelnde Kundenorientierung durch subjektive Gestaltung der Cross-Selling-Aktivitäten

Prinzie und van den Poel (2006, S. 714) zeigen des Weiteren auf, dass sich Cross-Selling-Aktivitäten vorwiegend auf subjektive Erfahrungen und Intuition der Manager stützen (Prinzie/van den Poel 2006, S. 714). Ein strategisches Vorgehen des Cross Selling findet demnach nicht statt. Vor diesem Hintergrund ist es plausibel, dass die Erwartungen und Wünsche der Kunden, durch mangelhafte Planung der Cross-Selling-Aktivität, nicht zufriedenstellend erfüllt werden. Dabei hängt gerade der Cross-Selling-Erfolg in letzter Instanz vom Kunden ab, nämlich in der

Form, ob der Kunde die Zusatzleistung in Anspruch nimmt oder nicht (Shah et al. 2012, S.80).

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass das Cross-Buying-Verhalten aus Kundensicht und die zugrundeliegenden Vertriebsprozesse des Anbieters wesentliche Erfolgstreiber des Cross Selling darstellen (Kamakura et al. 2003, S.49; Kumar/George/Pancras 2008, S. 26). Dennoch besteht, wie bereits aufgezeigt, die Situation, dass Cross-Selling-Aktivitäten der Anbieter häufig nicht zum gewünschten Erfolg führen. Es ist festzustellen, dass die bisherigen Forschungsarbeiten zum Cross Selling und Cross Buying die **wahrgenommene Attraktivität** eines Cross-Selling-Angebots aus Kundensicht **nicht in die Betrachtung einbeziehen**. Wie bereits erörtert, wird vorwiegend auf die Elemente der bisherigen Kundenbeziehung oder die Wahl des adäquaten Vertriebskanals in das Zentrum der Betrachtung gestellt. Der Aspekt der eigentlichen Attraktivität des Cross-Selling-Angebots wird hingegen implizit als „gegeben“ betrachtet. Die aufgezeigten Gründe der geringen Profitabilität und der Barrieren in der Umsetzung legen jedoch den Schluss nahe, dass die Attraktivität einen wesentlichen Treiber des Cross-Selling-Erfolgs darstellt. Gerade die Rückabwicklung des Cross-Selling-Verkaufs und der genannte Grund des gestiegenen Serviceanspruchs belegen, dass in diesen Fällen von mangelhafter Attraktivität des Angebots auszugehen ist. Des Weiteren kann bezüglich des Beispiels der mangelnden Motivation der Vertriebsmitarbeitenden im Autohaus Versicherungsleistungen anzubieten vermutet werden, dass das Verkaufspersonal diese Angebote als eher unattraktiv für den Kunden einschätzt. Weiterhin untermauert die Arbeit von Prinzie und van den Poel (2006, S. 714), dass Cross-Selling-Aktivitäten subjektiv aus Sicht der Anbieter ausgestaltet werden. Aus wissenschaftlicher Perspektive, besteht daher eine erhebliche Forschungslücke in Bezug auf die Einschätzung und Bewertung von Cross-Selling-Angeboten aus Kundenperspektive.

Zur Strukturierung der aufgezeigten Problemstellung wird in Abbildung 1 der Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit vorgestellt.

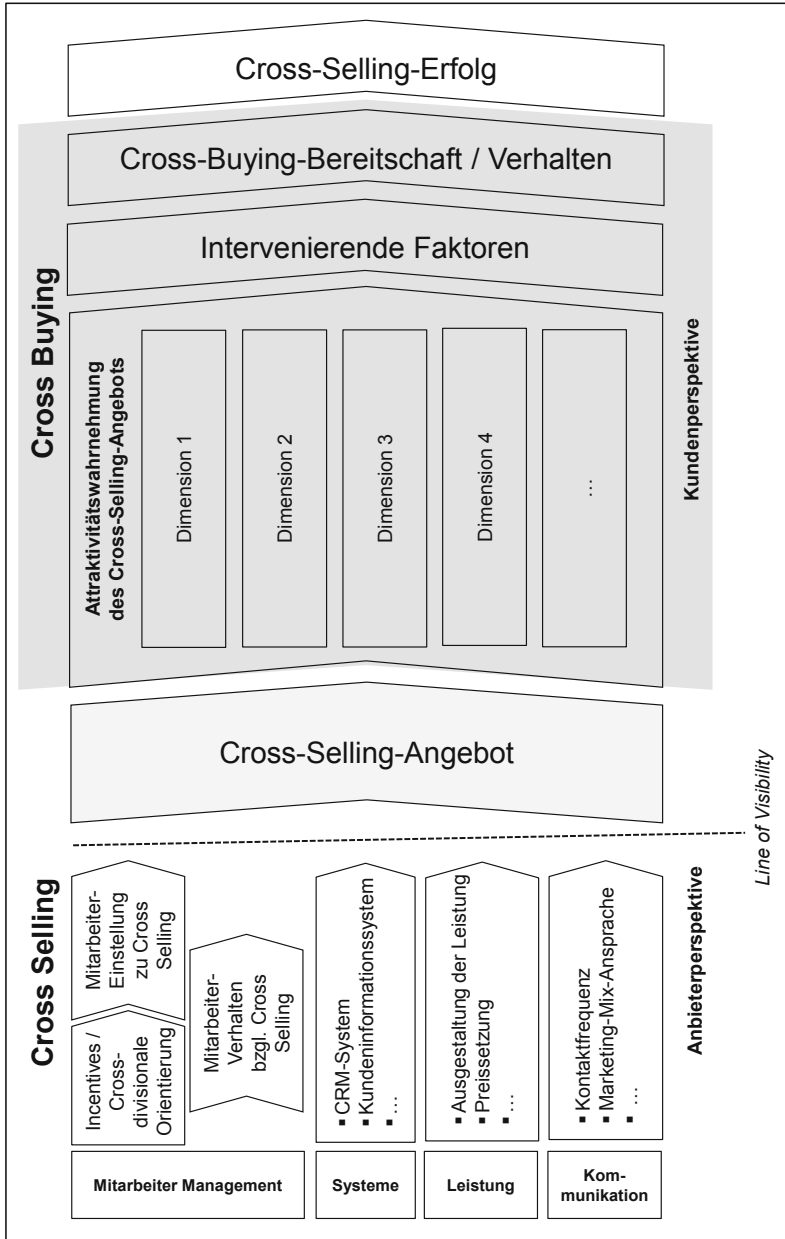


Abbildung 1: Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit

Grundsätzlich lassen sich, wie bereits erwähnt, die Perspektiven des **Cross Selling** und **Cross Buying** unterscheiden. Aus **Anbieterperspektive** führen die unternehmensinternen Entscheidungen hinsichtlich des Mitarbeiter-Managements, die Ausgestaltung der CRM-Informationssysteme, die Ausgestaltung der Leistung und die Kommunikationspolitik in ihrer Gesamtheit zu einem Cross-Selling-Angebot. Da lediglich das Angebot aus Kundensicht wahrgenommen werden kann und die dahinterliegenden unternehmensinternen Entscheidungen verdeckt bleiben ist in Abbildung 1, in Anlehnung an den Service Blueprint, die **Line of Visibility** eingetragen.

Die Cross-Selling-Leistung wird an den Kunden herangetragen und als **Cross-Selling-Angebot** des Unternehmens aus Kundenperspektive wahrgenommen. Gleichzeitig erfolgt die Attraktivitätsbewertung dieses Angebots auf Basis der noch zu ermittelnden Dimensionen. Die Bestimmung der Dimensionen, welche das Angebot attraktiv erscheinen lassen, ist dabei Kernziel der vorliegenden Arbeit, welches in Kapitel 1.3 nochmals verdeutlicht wird.

Im Anschluss an die Attraktivitätsbewertung folgt die Analyse der möglichen intervenierenden Faktoren, da allein auf Basis der Attraktivität nicht auf die Cross-Buying-Bereitschaft des Kunden geschlossen werden kann. Beispielsweise ist es möglich, dass ein Angebot zwar als attraktiv eingeschätzt wird, jedoch gewisse Restriktionen, z.B. in Form von bestehenden Verträgen oder Erfahrungen in der Vergangenheit mit dem Anbieter, die Kaufbereitschaft positiv oder negativ beeinflussen können.

Am Ende der Erfolgskette steht dabei die Zielvariable Cross-Selling-Erfolg in der Form, ob der Kunde das Angebot tatsächlich angenommen hat. Auf Basis der zu identifizierenden Dimensionen der Attraktivitätswahrnehmung lassen sich im Anschluss Implikationen für die Steuerung der Unternehmensaktivitäten ableiten.

1.2 Begriff und Abgrenzung des Cross Selling und Cross Buying

Der Begriff des Cross Selling findet seit Jahrzehnten Verwendung in wissenschaftlichen und eher praxisorientierten Publikationen. Grundsätzlich wird darunter eine Vertriebsstrategie verstanden, bei dem der Anbieter darauf abzielt, dass

der Kunde weitere Produkte und Dienstleistungen bei ihm in Anspruch nimmt (Kamakura et al. 2003, S. 46f.). Damit ist jedoch nicht der Wiederkauf einer bestimmten Leistung gemeint, sondern die Leistungsnutzung aus einer anderen Leistungskategorie des gleichen Anbieters (Cornelsen 2000, S. 178).

Die Analyse der relevanten Literatur macht jedoch deutlich, dass bisher kein allgemeines Begriffsverständnis vorliegt. Grundlegend lassen sich folgende inhaltliche Aspekte hinsichtlich der verschiedenen Definitionen unterscheiden:

- Perspektive
- Zeitbezug
- Leistungsbezug
- Sortimentsbezug
- Objektbezug

Hinsichtlich der **Perspektive** lässt sich, wie bereits erwähnt, zwischen der anbieterbezogenen Perspektive des Cross Selling und der kundenbezogenen Perspektive des Cross Buying unterscheiden. Bezüglich des **Zeitbezugs** lässt sich unterscheiden, ob das Zusatzprodukt zeitgleich oder erst nach dem Verkauf des Erstprodukts stattfindet (Schäfer 2000). Des Weiteren kann zwischen der Verbundenheit des Erst- und Zusatzprodukts unterschieden werden. So können Einstiegs- und Zusatzprodukte komplementär oder vollständig unabhängig voneinander sein (**Leistungsbezug**). Weiterhin unterscheidet Schäfer (2000) zwischen der Vermarktung eigener Produkte und den Produkten aus dem Sortiment von externen Anbietern (**Sortimentsbezug**). Vor dem Hintergrund des aktuellen großen Interesses an dem Themengebieten der Servicetransformation und der eingehenden Diskussion von Value-Added-Services ist festzustellen, dass es sich hinsichtlich der Zusatzleistungen nicht zwangsläufig um Produkte handeln muss. In Erweiterung wird daher die Betrachtung des **Objektbezugs** einbezogen.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die bisherigen Definitionsansätze aus Perspektive des Cross Selling, die hinsichtlich des Objekt-, Zeit-, Leistungs- und Sortimentsbezugs dargestellt werden.

Autor (Jahr)	Definition	Objekt- bezug	Zeit- bezug	Leistungs- bezug	Sorti- ments- bezug
Dallmer (1995)	"Dem einmal gewonnenen Kunden einer Sparte wird unter Ausnutzung des Kompetenz- und Treueeffektes ... das Angebot gemacht, in einer weiteren Sparte ebenfalls Kunde zu werden."	implizit: Produkte oder Dienstlei- stungen	sukzessiv	-	implizit: eigenes Sortiment
Schulz (1995)	"Beim Cross-Selling werden den Kunden Produkte bzw. Dienstleistungen aus dem bisherigen Sortiment gezielt angeboten."	Produkte oder Dienstlei- stungen	-	-	eigenes Sortiment
Cornelsen (2000)	"...läßt sich Cross Selling insgesamt als dynamisches, zeitraumbezogenes Verkaufskonzept charakterisieren, bei dem einem Kunden im Verlauf der Geschäftsbeziehung voneinander unabhängige Produkte angeboten werden." "...soll der Begriff "Cross-Selling" ... stellvertretend für sämtliche Formen produktbezogener Verbundgeschäfte verwendet werden."	Produkte	sukzessiv	unabhängig oder verbundbe- zogen	-
Rudolf- Spötz/ Tomczak (2001)	"...sukzessive Zusatzverkäufe selbstständiger Leistungen an einen bestehenden Kunden ... Cross-Selling ist somit ein dynamisches, zeitraumbezogenes Verkaufskonzept."	implizit: Produkte oder Dienstlei- stungen	sukzessiv	unabhängig	-
Schäfer (2002)	"Cross-Selling bezeichnet die Dekkung eines Kundenbedarfs durch den Verkauf zusätzlicher Produkte, die mit den Einstiegsprodukten (d.h. Produkten, die ein Kaufinteresse bzw. eine Geschäftsbeziehung ursprünglich begründet haben) verbunden sind, aber keine Substitute der Einstiegsprodukte darstellen. Der Verkauf der Zusatzprodukte kann zeitlich versetzt oder zeitgleich mit dem Verkauf der Einstiegsprodukte stattfinden. Ein Anbieter kann dabei Zusatzprodukte verkaufen, die er selbst erstellt oder von einem anderen Anbieter zugekauft hat."	Produkte	zeitgleich oder sukzessiv	unabhängig oder verbundbe- zogen	eigenes oder Fremd- sortiment

Abbildung 2: Definitionsansätze des Cross Selling