



GfM Forschungsreihe 02/2012

Upselling

Autoren: Prof. Dr. Torsten Tomczak, Wibke Heidig

Sehr geehrte Damen und Herren



«Darf es ein bisschen mehr sein?» fragt der Metzger seine Kunden seit Jahren. «Do you want to supersize that?» lautet die gleiche Frage, wenn man bei McDonald's eine Bestellung aufgibt. Diese Art der Verkaufsstrategie wird Upselling genannt. Unternehmen wie die SBB setzen Upselling strate-

gisch ein, wenn Sie bestehende Halbtaxabonnent-Kunden versuchen, gezielt zu Generalabonnent-Kunden zu konvertieren. Upselling kann aber auch als operatives Verkaufsinstrument eingesetzt werden, wenn eine Fluglinie einem Kunden, der einen Sitz in der Economy Klasse reserviert hat, ein Platz in der Business Klasse anbietet – und das für einen ver-

gleichsweise geringeren Preisaufschlag, als die ursprüngliche Buchung in der Business Klasse gekostet hätte.

In der GfM-Forschungsreihe 02/2012 erfahren Sie, wie Upselling erfolgsbringend eingesetzt werden kann. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen und Inspiration bei der Lektüre.

Freundliche Grüße

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'U. Moser'.

Ulrich H. Moser
Präsident der GfM

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. GRAND'.

Jean-Marc Grand
Geschäftsführer der GfM

Das Konzept

Do you want to supersize that? Diese von amerikanischen Fast Food Restaurants bekannte Frage nach der Vergrößerung des Menüs gegen einen Preisaufschlag stellt eine seit vielen Jahren bekannte und häufig verwendete Verkaufsstrategie dar: das **Upselling**.

Gerade bei den interaktionsintensiven Dienstleistungen in der Reisebranche (z. B. Hotels, Restaurants) und in der Industrie für langlebige Konsumgüter kommt dieser Verkaufsstrategie eine besondere Bedeutung zu, wenn es darum geht, ungenutzte Kapazitäten kurzfristig auszulasten und Kunden langfristig zu binden. Über das **Angebot einer höherwertigen Leistung gegen einen Preisaufschlag** werden interessierte Kunden angesprochen, die sich bereits zuvor für eine geringere Leistung oder ein günstigeres Produkt der gleichen Produktkategorie entschieden hatten. Anstatt dem Kunden ein zusätzliches Produkt oder ein Add-on anzubieten, wird der Kunde bei einem Upselling vor eine Entweder-Oder-Entscheidung gestellt.

Gerade in diesem Merkmal unterscheidet sich das Konzept des Upselling wesentlich von dem des Upgrading oder des Cross-Selling. Da allen drei Konzepten unterschiedliche Entscheidungsprozesse des Kunden zugrunde liegen und es in der Praxis häufig zu begrifflichen Vermischungen kommt, scheint eine differenzierte Betrachtungsweise dieser drei Ansätze

zweckmässig (siehe hierzu Pohlkamp 2009). Während bei einem Upsell das höherwertige Angebot die ursprünglich gewählte Leistung substituiert, ergänzt ein Cross-Sell Angebot durch zusätzliche, teilweise auch komplementäre Leistungen das bereits gekaufte Produkt. Wird dem Kunden bei der Buchung eines Fluges zusätzlich zum Ticketkauf eine Reiserücktrittsversicherung angeboten, handelt es sich um ein Beispiel für einen Cross-Sell. Bei einem Upgrade hingegen geht es um ein kostenloses Angebot einer höherwertigen Leistung, das meist aufgrund ausgelasteter Kapazitäten oder zu Kundenbindungszwecken angeboten wird. Auf überbuchten Flügen nutzen Airlines diese Strategie häufig, um Kunden, die einen Platz in der Economy Klasse gebucht haben, eine Ausweichmöglichkeit in der Business Klasse zu geben. Da ein solches Upgrade von dem Kunden keinerlei Zahlungsbereitschaft erfordert, ist die Ausgestaltung dieses Angebots weniger sensibel als die Formulierung eines Upselling-Angebots.

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis lassen sich zwei Varianten des Upselling identifizieren, die sich in ihrer zeitlichen Perspektive und den damit verfolgten Zielen unterscheiden. Upselling wird zum einen als strategisches Instrument der Kundenbindung eingesetzt und dient dazu, in späteren Phasen des Kundenlebenszyklus die Zahlungsbereitschaft der Kunden auszuschöpfen. Grundlage für den Einsatz von Upselling

Zwei Varianten eines Instruments

als Kundenbindungsinstrument bilden bereits bestehende Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Ein Beispiel für den strategischen Einsatz von Upselling in bestehenden Geschäftsbeziehungen bildet das Angebot eines Generalabonnements an Kunden, die bereits Kunden eines Halbtaxabonnements sind.

Zum anderen wird Upselling auch als **operatives Instrument** in der direkten Käufer-Verkäufer-Interaktion am Point-of-Sale (POS) oder am Front Desk eingesetzt. Längere Kundenbeziehungen bestehen dabei meist nicht. Ziel dieses Instruments ist es, gezielt und kurzfristig auf

die Bedürfnisse des Kunden einzugehen und den operativen Gewinn zu steigern. Hierbei wird zum Beispiel einem Kunden, der einen Sitz in der Economy Klasse reserviert hatte, ein Platz in der Business Klasse angeboten – und das für einen vergleichsweise geringeren Preisaufschlag, als die ursprüngliche Buchung in der Business Klasse gekostet hätte.

Operatives und strategisches Upselling schaffen einen Mehrwert, von dem sowohl die Anbieter (Wachstumsstrategie) als auch die Kunden (verbesserte Bedürfnisbefriedigung) profitieren. Die folgenden Ausführungen gehen darauf näher ein.

	Upselling	Cross-Selling	Upgrading
Verhältnis der Produkte/Leistungen zueinander	substitutiv	komplementär bzw. zusätzlich	substitutiv
Zahlungsbereitschaft des Kunden	erforderlich	erforderlich	nicht erforderlich

Abbildung 1: Abgrenzung der Verkaufsstrategien (eigene Darstellung)

Vertikale Kundenbindung: Die strategische Dimension

Als strategisches Instrument zur Kundenbindung dient Upselling dazu, bereits erschlossene Kundenpotenziale innerhalb einer bestehenden Kundenbeziehung auszuschöpfen (Tomczak, Kuss & Reinecke 2009). Dies wird besonders in den späteren Phasen des Kundenlebenszyklus bedeutend, wenn es darum geht, bereits bestehende Kunden bei dem Unternehmen zu halten oder die Loyalität gegenüber der Produktpalette zu steigern. Eine besondere Bedeutung kommt dem Upselling als strategisches Instrument daher im Markt für langlebige Konsumgüter zu. So zählt es zu den fest verankerten Beziehungsinstrumenten in der Automobilbranche, um den Kunden nicht nur im Produktportfolio der Automobilmarke zu halten, sondern ihn mit jedem weiteren Kauf von der höherwertigen und besser ausgestatteten Produktklasse zu überzeugen.

Daher bietet beispielsweise BMW seinen Kunden nach dem Erwerb eines Einstiegsmodells den Kauf der grösseren Automobilklassen wie den 3er oder den 5er BMW an. Als vertikales Kundenbindungsinstrument fördert Upselling somit den «Mehrkauf» des Kunden innerhalb des Kundenlebenszyklus (Töpfer 2008). Aber auch in der Dienstleistungsbranche wird Upselling als Kundenbindungsinstrument eingesetzt. Eine aktuelle Studie zeigt, dass für mehr als die Hälfte des Kundenstamms eines amerikanischen Lebensversicherers ein **Upselling-Potenzial** von über 25% mehr Umsatz besteht (Kim & Kim 1999). Eine breit angelegte Studie

unter BahnCard-Kunden in Deutschland identifiziert, je nach Kundengruppe, Upselling-Potenziale zwischen 4% und 30% (Pohlkamp 2009). Dieses hohe Potenzial ergibt sich vor allem daraus, dass die Kunden nicht neu gewonnen werden müssen, sondern sich bereits in einer bestehenden Beziehung mit dem Unternehmen befinden. Durch eine gesunkene Preissensibilität und zunehmende Erfahrungen mit den Produkten des Unternehmens, steigt die Bereitschaft der Kunden, höherwertige Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu nutzen. Diese Vorteile ergeben sich vor allem aus einer langfristigen Perspektive des Upselling und lassen sich in drei Kategorien einteilen (Homburg & Krohmer 2009):

- **Umsatzbezogene Vorteile:** ergeben sich sowohl aus der kumulierten Absatzmenge, die im Laufe der Geschäftsbeziehung zunimmt, als auch aus dem umgesetzten Verkaufswert der durch Upselling-Massnahmen realisiert werden kann.
- **Kostenbezogene Vorteile:** können dann realisiert werden, wenn mit der Umsatzsteigerung keine entsprechende Zunahme der Kosten, z. B. auf Seiten des Marketing- und Vertriebspersonals einhergeht.
- **Stabilitätsbezogene Vorteile:** existieren, wenn die Geschäftsbeziehung wenig sensibel gegenüber Umwelteinflüssen ist. Mit erfolgreichen Upselling-Angeboten erweitern sich das Produktwissen und die Produkterfahrung des Kunden. Dies stärkt die Kundenbeziehung ge-

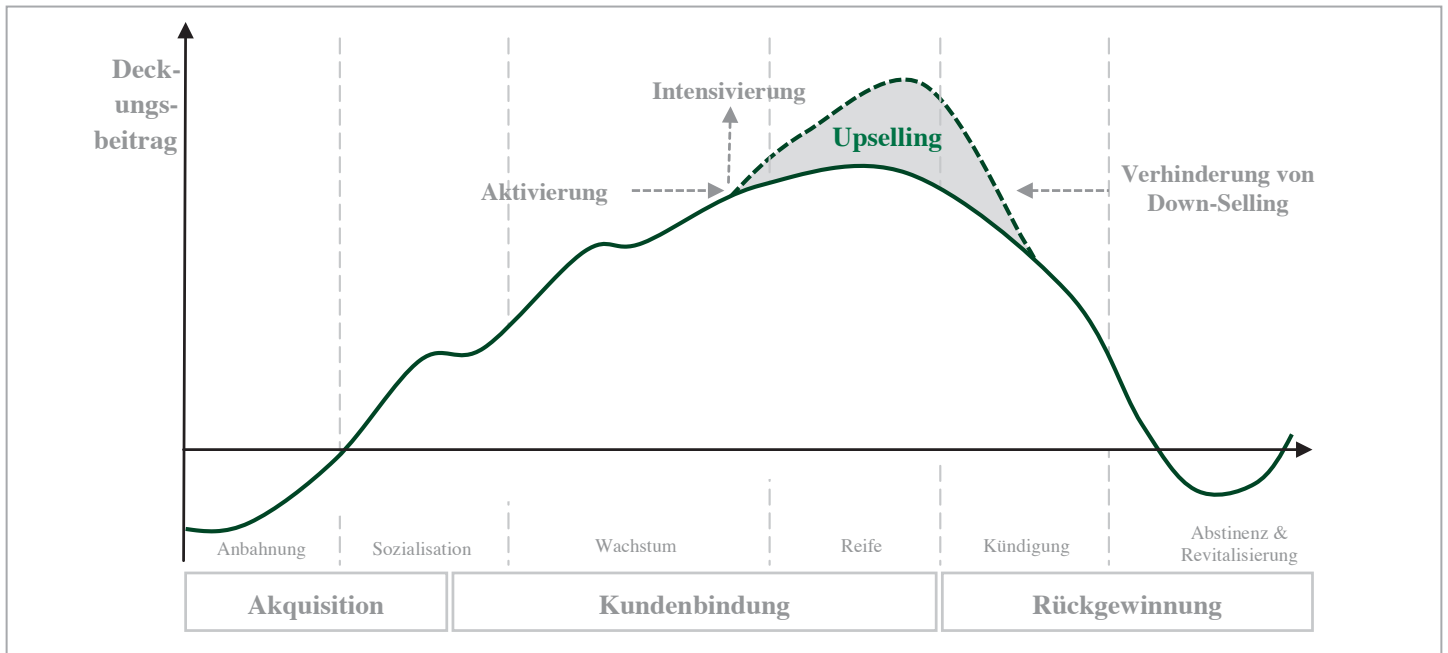


Abbildung 2: Upselling im Kundenlebenszyklus (in Anlehnung an Pohlkamp 2009)

genüber sich ändernden Bedürfnissen. Positive Erfahrungen mit dem Upselling-Angebot stärken die Geschäftsbeziehungen und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde beim nächsten Kontakt das höherwertige Produkt zum Originalpreis kauft.

Unternehmen die erfolgreich Upsells anbieten möchten, müssen ihren Kunden jedoch genau kennen. Die Forschung zeigt zwar einen direkten Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit bzw. der Qualität der Kundenbeziehung und der Upsell-Bereitschaft der Kunden (Bolton, Lemon & Verhoef 2008), allerdings reicht dieses Wissen allein noch nicht aus, um Kunden von einem höherwertigen und teureren Produkt zu überzeugen. Als genereller Anhaltspunkt für eine gesteigerte Upselling-Bereitschaft auf der Seite des Kunden gilt die Veränderung des demographischen Status. Persönliche Veränderungen wie eine Heirat oder die Geburt eines Kindes wecken neue Bedürfnisse und verändern die individuelle Zahlungsbereitschaft. Der Einsatz von Upselling-Massnahmen sollte somit selektiv erfolgen und sich an den Kundenmerkmalen orientieren. Grundlage für die Identifizierung von Upselling-Potenzialen ist meist ein mehrstufiger Segmentierungsansatz, der die Daten aus dem Data-Warehouse nutzt. Auf der obersten Segmentierungsebene werden zunächst drei Kundengruppen unterschieden: Kunden, die von selbst auf ein höherwertiges Produkt wechseln (aktive Potenziale); Kunden, die auf-

grund von Direktmarketingmassnahmen wechseln (aktivierte Potenziale) und Kunden, die bei ihrem ursprünglichen Produkt (Leistung) verweilen (passive Potenziale). Aufbauend auf dieser Potenzialanalyse werden auf einer weiteren Segmentierungsebene mittels Clusteranalyse Kundengruppen gebildet, die sich aufgrund von upsell-relevanten Kriterien wie Geschlecht und Alter, Dauer der Kundenbeziehung, kumuliertem Umsatz usw. ähnlich sind. Dabei spielen vor allem unternehmensspezifische Kriterien wie z. B. gesammelte Meilen oder Bonuspunkte eine wesentliche Rolle für die Identifizierbarkeit von Upselling-Möglichkeiten. In Abhängigkeit von der Struktur der einzelnen Kundencluster erfolgt schliesslich die zielgruppengerechte Ansprache. Ein Beispiel für das Vorgehen findet sich bei Pohlkamp (2009).

Das «EhDa-Prinzip»: Die operative Dimension

Die kurzfristigen Potenziale des Upselling erschliessen sich vor allem den Unternehmen, in denen gebundene Ressourcen auf schwankende Auslastungsgrade treffen. Dies trifft vor allem auf die Hotellerie, auf die Autovermietungs- sowie die Luftverkehrsbranche und damit vordergründig die Dienstleistungsindustrie zu. Im Gegensatz zur strategischen Perspektive ist eine bestehende und langfristige Kundenbeziehung hier keine Voraussetzung für die Anwendung dieser Verkaufsstrategie. Der flexible Einsatz von Upselling am direkten Verkaufspunkt und damit am Ort der finalen Kaufentscheidung des Kunden baut auf der Erkenntnis auf, dass die Mehrheit aller Kaufentscheidungen am POS getroffen wird.

Die Analyse des Potenzials von Upselling als operatives Instrument ist daher eng verbunden mit der Analyse des **Kaufentscheidungsprozesses** des Kunden. Unsere Untersuchungen zeigen, dass Kunden in einem typischen Upselling-Prozess zwei (zeitlich getrennte) Entscheidungsstufen durchlaufen.

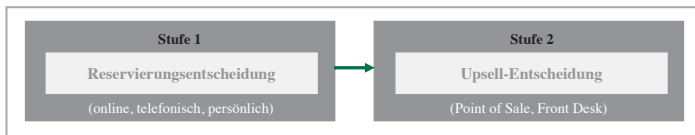


Abbildung 3: Upselling-Entscheidungsprozess des Kunden (eigene Darstellung)

Auf der ersten Prozessstufe treffen die Kunden eine Reservierungsentscheidung. Hier geht es zum Beispiel darum, aus einer gegebenen Auswahl an Hotelzimmern oder Mietwagen eine Wahl und damit Reservierung zu tätigen. Diese Entscheidung findet meist im Internet über Buchungsportale, telefonisch oder vor Ort beim jeweiligen Anbieter statt. Der folgende zweite Prozessschritt markiert die eigentliche Interaktion zwischen dem Dienstleister und dem Kunden. Der Dienstleister offeriert dem Kunden die Möglichkeit von der Reservierung abzuweichen und auf ein besseres und teureres Produkt (Leistung) zu wechseln. Dem Kunden bleibt die freie Wahl, ob er bei seiner Reservierung bleiben möchte oder das Angebot des Dienstleisters annehmen will. Damit distanziert sich professionell eingesetztes Upselling ganz eindeutig von unseriösen «bait and switch»-Taktiken, die Kunden über nicht existierende Lockvogelangebote an den POS werben, um ihnen dann ausschliesslich teure Produkte zur Wahl zu stellen.

Professionell betriebenes Upselling schafft einen Mehrwert für den Kunden. Dieser Mehrwert ergibt sich aus den folgenden Erkenntnissen aus Forschung und Praxis:

- **Ausgleich der mangelnden Vorausschau:** Meist liegt die vorausgehende Reservierungsentscheidung des Kunden schon einige Tage oder gar Wochen zurück. Die zum damaligen Zeitpunkt getroffenen Ent-

scheidungen decken nicht immer die aktuellen Bedürfnisse des Kunden. Je grösser der zeitliche Abstand zwischen beiden Entscheidungsstufen ist, desto schwieriger ist es für den Kunden, die Bedürfnisse in der Zukunft zu antizipieren. Gehen viele Kunden beispielsweise bei der Reservierung eines Autos noch von wenig Gepäck aus, kann sich dies aufgrund der aktuellen Wetterlage oder wechselnder Urlaubspläne wieder verändert haben und damit die Anmietung eines grösseren Fahrzeugs notwendig machen.

- **Ausgleich der begrenzten Verarbeitungskapazität:** Menschen können nur eine begrenzte Menge an Informationen gleichzeitig verarbeiten. Je geringer die Erfahrungen und das Wissen in einem bestimmten Produktbereich sind, desto schwerer fällt es diesen Personen unbekannt Informationen zu strukturieren. Dies führt häufig zu suboptimalen Entscheidungen, da viele Produktalternativen aufgrund mangelnder Verarbeitungskapazität gar nicht erst in die Reservierungsentscheidung eingehen. Eine nachträgliche Fokussierung auf wenige gezielte Angebote (mittels eines Upsells), gibt dem Kunden die Möglichkeit, Reservierungsentscheidungen zu überdenken.

Darüber hinaus ermöglicht das Angebot eines Upsells, dass Kunden eine höherwertige Produktausführung zu einem vergleichsweise niedrigeren Preis erwerben, als dieses Produkt ursprünglich kosten würde. Dieses

Rabattargument steigert die Zahlungsbereitschaft des Kunden am POS. Aus diesem Argument ergibt sich auch der Mehrwert von Upselling-Angeboten für das Unternehmen. Durch die Ausschöpfung der Zahlungsbereitschaft des Kunden am Front Desk kann das Upselling hier einen direkten Beitrag zum operativen Unternehmensgewinn leisten. Die folgende Rechnung am Beispiel eines Ticketverkaufs für Flugreisen zeigt dies eindrücklich. Der Verkauf eines Tickets aus der Business Klasse an einen Kunden, der die Economy Klasse gebucht hatte, steigert den Gewinn bei gleichbleibenden Kosten um den Preiszuschlag des Upsells. Die konstanten Kosten ergeben sich aus einer Unterauslastung der Business Klasse, die auch ungenutzt die gleichen Kosten an Flugpersonal und Kerosin verursachen würde. Die Kapazität an Sitzplätzen in der Business Klasse und die damit einhergehenden Kosten sind in diesem Beispiel «eh da» – der Verkauf von Tickets aus dieser Klasse an Kunden aus der Economy Klasse wird damit direkt erfolgswirksam.

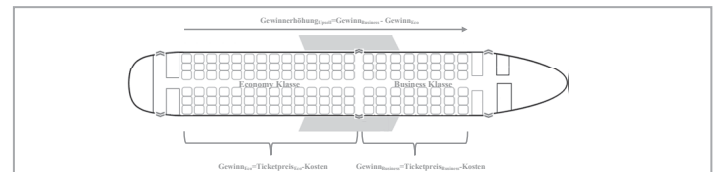


Abbildung 4: Das «EhDa» Prinzip (eigene Darstellung)

Herausforderungen und Stolpersteine

Trotz der umfassenden Erkenntnisse aus Theorie und Praxis stehen viele Unternehmen der Problematik gegenüber, bestehende Upselling-Potenziale nicht in entsprechendem Umfang ausschöpfen zu können. Die Gründe dafür sind vielfältig. Unsere Forschung im Bereich der Serviceinteraktion und der Mitarbeitermotivation identifiziert die folgenden drei Herausforderungen, die Unternehmen zu bewältigen haben:

- **Kenntnis des Kunden:** Vielen Unternehmen mangelt es an der ausreichenden Kenntnis der Kunden und ihrer Bedürfnisse. Upselling ist ein Instrument, das nur selektiv eingesetzt werden sollte. Kunden Produkte oder Leistungen anzubieten, die sie nicht benötigen, bringt nicht nur keinen Umsatz, es kann auch die Geschäftsbeziehung nachhaltig beschädigen. Ein grundlegendes Verständnis des Kunden und seines Entscheidungsprozesses ist daher unabdingbar: Wenn der Kunde das Upselling-Angebot annimmt, entscheidet er sich damit gleichzeitig gegen sein ursprünglich verwendetes oder reserviertes Produkt. Damit der Kunde seine eigene Entscheidung revidiert, bedarf es nicht nur klarer Produktvorteile, sondern auch einer überzeugenden Kommunikation. Hier ist es vor allem die Aufgabe von internen Mitarbeiter-schulungen, auf den Entscheidungskonflikt des Kunden einzugehen.
- **Vermeidung negativer Lerneffekte:** Kunden gewöhnen sich an Sonderangebote und niedrige Preise. Daher sollte der Einsatz von operativen Upselling-Angeboten selektiv erfolgen und nur aus Überkapazitätsgründen eingesetzt werden.
- **Wissen und Commitment der POS-Mitarbeiter:** Um ein operatives Upsell anbieten zu können, müssen die Mitarbeiter am Front Desk wissen, welche Produkte oder Dienstleistungen überhaupt zur Verfügung stehen. Was klingt wie eine Selbstverständlichkeit, ist in der Praxis durch fehlende oder nur unzureichend verknüpfte Systeme aber keine Seltenheit. Ungenügend integrierte und aktualisierte Softwaresysteme verursachen nicht nur Unzufriedenheit beim Kunden (z. B. durch Doppelbelegungen bei Hotelzimmern), sie führen auch zur Aushebelung des «EhDa»-Prinzips, da zusätzliche Ressourcen aufgewendet werden müssen, um Kundenanfragen zu bedienen. Darüber hinaus müssen Anreizsysteme geschaffen werden, die die Mitarbeiter motivieren höherwertige Produkte anzubieten. Erfolgreich erwiesen haben sich in diesem Zusammenhang nicht nur finanzielle Anreize, sondern auch Performance Feedback Systeme und interne Schulungen.

Literatur

Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2008). Expanding Business-to-Business Customer Relationships: Modeling the Customer's Upgrade Decision. *Journal of Marketing*, 72(1), 46-64.

Homburg, Ch., & Krohmer, H. (2009). *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Kim, B.-D., & Kim, S.-O. (1999). Measuring Upselling Potential of Life Insurance Customers: Application of a Stochastic Frontier Model. *Journal of Interactive Marketing*, 13(4), 2-9.

Tomczak, T., Kuss, A., & Reinecke, S. (2009). *Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Pohlkamp, A. (2009). *Identifikation und Ausschöpfung von Up-Selling-Potenzialen*. Wiesbaden: Gabler.

Töpfer, A. (2008). *Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Forschungsstelle für Customer Insight (FCI-HSG)

Die Forschungsstelle für Customer Insight erforscht das Verhalten von Individuen im betriebswirtschaftlichen Kontext. Ziel unserer Arbeit ist es, neue Erkenntnisse in den Themenbereichen der Kommunikation, der Markenführung, des Produktdesigns und der Mitarbeiterführung zu generieren. Im Zentrum unserer Arbeit steht die Entwicklung innovativer Lösungsansätze zu aktuellen marktwirtschaftlichen Fragestellungen. Dabei nähern wir uns diesen Fragestellungen insbesondere aus zwei Perspektiven: der des Kunden und der des Unternehmers. (www.fci.unisg.ch)

Kontakt

Prof. Dr. Torsten Tomczak

Direktor FCI-HSG

Telefon: +41 (0)71 224 2890

Telefax: +41 (0)71 224 2132

E-Mail: torsten.tomczak@unisg.ch

Dipl.-Kffr. Wibke Heidig

Wissenschaftliche Mitarbeiterin FCI-HSG

Telefon: +41 (0)71 224 2863

Telefax: +41 (0)71 224 2132

E-Mail: wibke.heidig@unisg.ch



Schweizerische Gesellschaft für Marketing, Löwenstrasse 55, 8001 Zürich
Telefon: +41 (0)44 202 34 25, Fax: +41 (0)44 281 13 30, www.gfm.ch, info@gfm.ch

GfM-Forschungsreihe

In Zusammenarbeit mit Experten aus der Wissenschaft und der Praxis nimmt die GfM eine führende Rolle in der Forschung im Bereich marktorientierte Unternehmensführung in der Schweiz ein.

Die GfM-Mitglieder erhalten die wichtigsten Ergebnisse der von der GfM unterstützten Forschungsprojekte in der Publikation «GfM-Forschungsreihe» zugestellt.

Unter dem Link <http://www.gfm.ch/de/forschung/forschungsreihe/> können Sie die GfM-Forschungsreihen der vergangenen Jahre kostenlos downloaden.

GfM-Forschungsreihe 2012
– 01/2012: Megatrends 2012