

2. Stand der Forschung zur Attraktivität von Cross Selling

2.1 Vorgehensweise

Für die Entwicklung eines Mess- und Wirkungsmodells der Cross-Selling-Attraktivität ist die **Schaffung eines Begriffsverständnisses** und die **Analyse der bestehenden Literatur** zu den Themengebieten des **Cross Selling und Cross Buying** essenziell. Wie bereits dargelegt, besteht hinsichtlich der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten zum jetzigen Zeitpunkt keine Forschungsergebnisse zur Verfügung. Im folgenden Abschnitt werden mit Hilfe von empirischen Forschungsarbeiten zum Cross Selling und Cross Buying bereits erste Inhalte zu den potenziellen Dimensionen des neuen Konstrukts aufgedeckt. Des Weiteren erlaubt der Literaturüberblick bereits erste Rückschlüsse bezüglich der verschiedenen Abhängigkeiten zwischen den relevanten Konstrukten, welche im Rahmen der Konstruktüberprüfung im Wirkungsmodell betrachtet werden.

Hierzu wird folgender Ablauf innerhalb dieses Kapitels gewählt:

- (1) Schaffung eines Begriffsverständnisses zur Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten (Kapitel 2.2)
- (2) Bestandsaufnahme der Literatur hinsichtlich der Einflussfaktoren auf Cross Buying (Kapitel 2.3)
- (3) Bestandsaufnahme zu den direkten und indirekten Wirkungsgrößen (Kapitel 2.3.6)
- (4) Zusammenfassung der Erkenntnisse des Literaturüberblicks (Kapitel 2.4)

2.2 Begriff der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten

Das Konstrukt „Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten“ ist bisher nicht definiert. Daher besteht im Folgenden das Ziel, die Definition dieses Konstrukts zu erarbeiten. Hierzu wird Rückgriff auf die bestehenden Definitionen des „Cross Selling“ und der „Attraktivität“ genommen und den Forderungen von Rossiter (2002) hinsichtlich der Bestimmung des Beurteilers, des Objekts und des Attributs Rechnung getragen.

Die Bestimmung des **Beurteilers**, zielt darauf ab, aus welcher Perspektive das Konstrukt bewertet werden soll. Die Attraktivität der Cross-Selling-Angebote wird aus der Perspektive des Kunden als Niveau der bewerteten Eigenschaften und Merkmale verstanden. Dabei wird die Attraktivität, der vom Unternehmen vorgebrachten Angebote, von den (potenziellen) Kunden aus bewertet. Insofern wird die Attraktivität der Cross-Selling-Angebote subjektiv von (potenziellen) Kunden beurteilt.

Die Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten stellt das **Objekt** der Beurteilung dar, da die (potenziellen)² Kunden die Aufgabe haben, dieses Konstrukt zu bewerten.

Die (potenziellen) Kunden beurteilen die Cross Selling Angebote hinsichtlich ihrer Attraktivität. Somit ist die wahrgenommene Attraktivität das zu beurteilende **Attribut**.

Das Konzept der **Attraktivität** ist ursprünglich im Bereich der sozialen, zwischenmenschlichen Beziehungen verhaftet und wird herangezogen, um soziale Austauschbeziehungen zwischen verschiedenen sozialen Akteuren zu beschreiben (Thibaut/Kelley 1959; Homans 1961; Mittilä/Antikainen 2006; Kettunen et al. 2009). In der Sozialpsychologie werden dabei im Wesentlichen die Interdependenzen zwischen Personen und/oder Gruppen beschrieben und erforscht (Ellegaard/Ritter 2006). In diesem Kontext wird Attraktivität nach Blau (1964) wie folgt definiert:

- *„the force that induces human beings to establish social associations on their own initiative and to expand the scope of their associations once they have been formed“*
- *„Actor A is attracted to actor B, if A expects that the association with B will be in some way rewarding for A“*

Anhand dieser Definition ist erkennbar, dass Attraktivität eine Grundvoraussetzung ist, dass soziale Beziehungen überhaupt eingegangen werden. Weiterhin werden die Freiwilligkeit der Entscheidung, diese Beziehung einzugehen und die zeitliche Komponente, diese Beziehung zu erweitern, betont. Blau (1964) stellt

² Potenzielle Kunden deshalb, da die Attraktivität des Angebots nicht zwangsläufig von Bestandskunden bewertet werden muss. Die Bewertung der Attraktivität ist im Rahmen des zeitgleichen Angebots von Erst- und Zusatzleistung auch durch potenzielle Kunden möglich.

dabei heraus, dass Attraktivität auch eine nutzenstiftende Wirkung beinhaltet. Damit letztendlich eine Beziehung zwischen den Akteuren entsteht, ist eine beidseitige Attraktivitätswahrnehmung notwendig.

Es wird davon ausgegangen, dass die wahrgenommene Attraktivität eine Voraussetzung für den Eingang oder die Aufrechterhaltung einer Beziehung darstellt (Dwyer/Schurr/Oh 1987; Hald/Cordón/Vollmann 2009). Auch wird hinsichtlich der Attraktivität die Freiwilligkeit und der Willen die Beziehung im zeitlichen Verlauf weiterzuentwickeln betont (Mortensen/Freytag/Arlbjørn 2008). Die Attraktivität hängt dabei vom wahrgenommenen Wert der Beziehung, auf kurzer oder langer Sicht, der auf Basis einer Kosten-Nutzen-Relation eingeschätzt wird, ab (Harris/O'malley/Patterson 2003).

Harris/O'malley/Patterson (2003) definieren Attraktivität im geschäftlichen Kontext als *„the extent to which relational partners perceive past, current, future or potential partners as professionally appealing in terms of their ability to provide superior economic benefits, access to important resources and social compatibility“*.

Die Einschätzung der Attraktivität beinhaltet dabei auch den Einbezug von möglichen Alternativen und liegt schlussendlich *„im Auge des Betrachters“* (Kelly/Tribaut 1987; Ellegaard/Ritter 2007). In dem geschäftlichem Zusammenhang stellen Ellegaard und Ritter (2007) heraus, dass Attraktivität quasi das Gegenstück zur Marktorientierung darstellt, da diese den Kunden oder einen Lieferanten an ein Unternehmen heranzieht (Ellegaard/Ritter 2007). Hald/Cordón/Vollmann (2009) beschreiben Attraktivität als eine Denkhaltung, Geschäftsbeziehungen nicht auf Basis von Macht, sondern aufgrund freiwilliger Motivation und Commitment zu steuern. Diese Sichtweise ist konsistent mit der heutigen Auffassung des Übergangs vom push-orientiertem Transaktionsmarketing hin zum pull-orientiertem Relationship Marketing.

Neben dem Begriffsverständnis, dass Attraktivität die Beziehungen zwischen Personen und/oder Organisationen erklärt, kann Attraktivität auch ein Präferenzzustand sein. Nicht nur eine Beziehung, sondern auch Personen, Objekte, Angebote, bestimmte Produktkategorien oder Orte können dabei eine interessante und anziehende Wirkung auslösen (Bollinger-Hellingrath/Gniech/Rost-Schaude 1987, S. 29f.; Boyd/Mason 1999; Till/Busler 1998; Teller/Reutterer 2008). Teller

und Reuterer (2008) verwenden dabei die Begriffe „Attractiveness“ und „Gravity“ synonym.

Im Marketingkontext ist der Einbezug der Attraktivität zwar nicht neu, dennoch lässt sich feststellen, dass diesem Aspekt im Vergleich wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Harris/O'malley/Patterson (2003) zeigen auf, dass bisher den Konstrukten Commitment und Vertrauen eine hohe Erklärungskraft zugeschrieben wird, es aber ein Mangel an theoretischer Fundierung besteht. Die Autoren sehen die Möglichkeit mit dem Konstrukt der Attraktivität die Entstehung von Vertrauen und Commitment besser zu erklären. Die Vernachlässigung der Attraktivität wird darauf zurückgeführt, dass Attraktivität für das Marketing als essenziell und so grundlegend angesehen wird, dass diese als „gegeben“ betrachtet wird (Harris/O'malley/Patterson 2003, S. 11ff.). Dies lässt sich dadurch verdeutlichen, dass in der betriebswirtschaftlichen Forschung der Begriff der Attraktivität auf die jeweilige Forschungsrichtung angepasst und definiert wird. Boyd/Mason (1999) definieren z.B. die Attraktivität einer Produktgruppe als *„evaluation of a product market, its competitors, and its products made prior to any assessment of the price-benefit tradeoff made for individual alternative“*.

Das Vorgehen, den Attraktivitätsbegriff für jeden Forschungskontext neu zu definieren, erscheint vor dem globalen Anspruch des Begriffs zweckmäßig (Bollinger-Hellingrath 1987, S.30). Des Weiteren ist aufgrund der unterschiedlichen Untersuchungsvorhaben kein anderes Vorgehen möglich, da die jeweiligen Dimensionen der Attraktivität variieren. Beispielhaft sei hier die Arbeitgeberattraktivität mit den Einflussgrößen Bezahlung, Standort, Image etc. (Lievens/Highhouse 2003; Berthon/Ewing/Hah 2005), die Produktattraktivität mit den Attributen Design, Qualität und Preis (Chan/Ip/Cho 2009) oder die Attraktivität von Reisezielen mit den definierenden Dimensionen Vertrautheit, Natur, Geschichte, Erholungsmöglichkeiten etc. (Gearing/Swart/Var 1974; Hu/Ritchie 1993) genannt.

Da der Attraktivitätsbegriff je nach Untersuchungsinteresse und Untersuchungskontext ausgestaltet werden soll, wird an dieser Stelle der Arbeit ein globaler Attraktivitätsbegriff verwendet. Auf Basis der vorliegenden Untersuchungen zum Attraktivitätsbegriff wird deutlich, dass dabei kognitive, affektive und intentionale Aspekte den Begriff der Attraktivität begründen:

Attraktivität bedeutet grundsätzlich Interesse zu wecken oder Gefallen auszulösen, das gleichzeitig mit einer anziehenden Wirkung verbunden ist.

In Bezug auf die vorliegende Arbeit ist dem Verfasser keine Arbeit bekannt, die die Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten untersucht. Die bestehende Forschungslücke wird damit geschlossen, die Faktoren der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten zu erarbeiten. Das Cross-Selling-Angebot wird demnach als Attribut angesehen, zu welchem der Kunde eine Präferenz entwickelt und die Attraktivität dieses Angebots bewertet.

Da die vorliegende Arbeit nicht generelle Angebote, sondern Cross-Selling-Angebote in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, wird das Attribut der Attraktivität auf Cross-Selling-Angebote eingeschränkt. Insofern muss auch der Begriff des Cross Selling bestimmt werden. Hierzu wird Rückgriff auf die bereits vorgestellte Definition des Cross Selling genommen (siehe Kapitel 1.2.)

Die Bestimmung des Beurteilers, des Objekts und des Attributs führt folgend zur Definition der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten:

*„Die **Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten** bezeichnet die Evaluation eines Angebots durch einen bestehenden oder potenziellen Kunden auf Basis der anziehenden und nutzenstiftenden Wirkung des Angebots. Das Angebot selbst basiert dabei auf zusätzlichen Produkten oder Dienstleistungen, die keine Substitute der Einstiegsleistungen darstellen. Das Angebot der Zusatzleistungen kann dabei zeitlich versetzt oder zeitgleich mit dem Angebot der Erstleistung stattfinden. Ein Anbieter kann dabei Zusatzleistungen anbieten, die er selbst erstellt oder von anderen Anbietern zugekauft hat.“*

2.3 Studien zum Cross Buying

2.3.1 Vorgehensweise

Aufbauend auf der Definition zur Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten gilt es in diesem Kapitel erste Grundlagen für die Entwicklung eines Messmodells

zur Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten darzustellen. Dazu wird im folgenden Abschnitt ein Überblick über die bisherigen empirischen Arbeiten aus dem Kontext des Cross Selling und Cross Buying gegeben, da in der bisherigen Forschung nicht strikt zwischen diesen beiden Perspektiven unterschieden wurde.

Wie bereits in der Einleitung dargelegt, ist die primäre Erfolgsgröße von Cross Selling die Annahme des Angebots, d.h. tatsächliches Cross Buying. Insofern werden in diesem Kapitel der Zusammenhang von Einflussfaktoren und Cross Buying, in Form von Cross- Buying-Absicht oder tatsächliches Cross Buying, untersucht.

Anzumerken ist, dass bisher keine (einheitlichen) Messansätze zur Attraktivität im Marketingkontext bestehen. Attraktivität wird häufig implizit, bei erfolgreichen Leistungen, vermutet oder im Rahmen einer Single-Item Messung erhoben. Letzteres greift zu kurz, da gerade die zur Grunde liegenden Dimensionen nicht einbezogen werden und keine Implikationen abgeleitet werden können.

Wie bereits im Bezugsrahmen dieser Arbeit aufgezeigt wurde, ist das Konstrukt der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten als Bindeglied zwischen den Cross-Selling-Angeboten des Anbieters und dem Cross-Buying-Verhalten des Kunden verankert. Aufbauend auf dieser Sichtweise stellen die bereits untersuchten Einflussfaktoren auf die Cross- Buying-Absicht oder auf das tatsächliche Cross Buying **mögliche Dimensionen der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten** dar. Ein weiteres Ziel des folgenden Abschnitts besteht in der Beleuchtung der Abhängigkeiten zwischen den untersuchten Einflussfaktoren, welche im Rahmen des Wirkungsmodells im nachfolgenden Teil der Arbeit berücksichtigt werden.

In diesem Abschnitt werden die einzelnen Faktoren zuerst hinsichtlich der beziehungsbezogenen Einflussfaktoren strukturiert. Im Weiteren werden die beziehungsbezogenen, anbieterbezogenen, kundenbezogenen und die leistungsbezogenen Einflussgrößen des Cross Buying überprüft. Abbildung 6 veranschaulicht die gewählte Vorgehensweise.

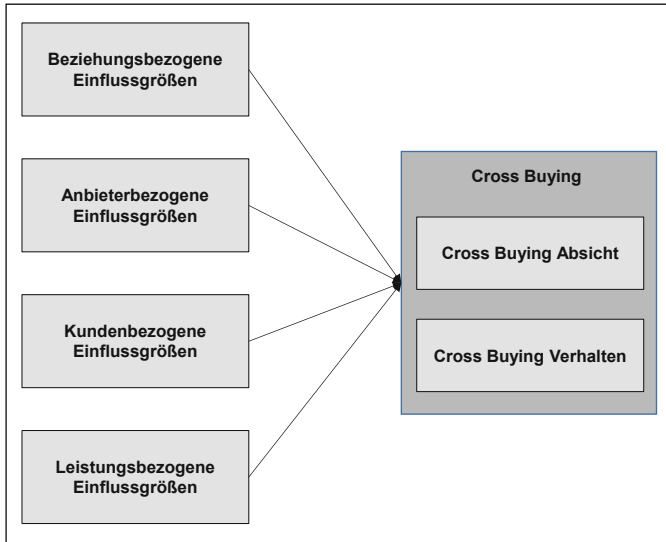


Abbildung 6: Strukturierung der literaturbasierten Einflussfaktoren auf Cross Buying

2.3.2 Beziehungsbezogene Einflussfaktoren

Im Rahmen der beziehungsbezogenen Variablen werden vor allem die **Kundenzufriedenheit**, **Vertrauen**, **Commitment** und die **Länge der Geschäftsbeziehung** diskutiert.

Dabei wurde dem Konstrukt der **Kundenzufriedenheit** hohe Aufmerksamkeit als Determinante der Kundenbindung gewidmet. Kundenzufriedenheit wird als kumulierte Bewertung der bisherigen Kauf- und Konsumerfahrungen von Kunden verstanden (Bolton/Lemon/Verhoef 2004, S. 374). Die Annahme, dass Kundenzufriedenheit eine Voraussetzung für freiwillige Kundenbindung gegenüber dem Anbieter darstellt, ist bereits theoriebasiert fundiert und in einer Reihe von empirischen Studien bestätigt (Huber/Herrmann/Braunstein 2006, S. 75ff.).

Im Folgenden werden Studien herangezogen, die den Einfluss der Kundenzufriedenheit auf Cross Buying betrachten. Des Weiteren wird unterschieden, ob als Wirkungsgröße eine Cross Buying Absicht (Abbildung 7) oder Cross Buying, in Form eines tatsächlichen Leistungsbezugs (Abbildung 8) untersucht wird.

Autor (Jahr)	Relevanter Untersuchungsinhalt für dieses Forschungsvorhaben	Datengrundlage	Analyse- methode	Kernaussagen
Ngobo (2004)	Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Wiederkaufsbereitschaft und auf die Cross-Buying-Bereitschaft	Schriftliche Befragung, Einzelhandel (n=280), Bank (n=257)	Strukturgleichungsmodell (LISREL)	Geringer Effekt der Kundenzufriedenheit auf die Cross-Buying-Bereitschaft im Bereich Retail, Stärkerer Effekt im Bereich Banking, Größerer Effekt der Convenience als bei dem Aspekt der Zufriedenheit
Liang/Chen (2009)	Einfluss der Zufriedenheit auf die Breite der Geschäftsbeziehung	Schriftliche Befragung von Kunden einer Sicherheitsfirma (n=686)	Strukturgleichungsmodell (LISREL)	Signifikanter Einfluss der Zufriedenheit auf die Breite der Geschäftsbeziehung.
Hong/Lee (2012)	Einfluss der Zufriedenheit auf die Cross-Buying-Bereitschaft	Privatkunden einer Bank (n=700)	Multiple-Regressionenanalyse	Positiver Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Cross-Buying-Bereitschaft
Homburg/Giering/Menon (2003)	Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Zusatzkaufsabsicht als Dimension der Kundenbindung	schriftliche Befragung von Industriekunden (n=981)	Strukturgleichungsmodell (LISREL)	positiver Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Cross-Buying-Absicht

Abbildung 7: Literaturtabelle zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Cross-Buying-Absicht

Die vorliegenden Studien zwischen **Kundenzufriedenheit** und **Cross-Buying-Absicht** bestätigen einen positiven Zusammenhang. Vor dem Hintergrund der Untersuchungen zur Kundenbindung, bei denen Cross Buying eine Dimension des Konstrukts darstellt, erscheinen die vorliegenden Ergebnisse konsistent. Insofern ist davon auszugehen, dass Kundenzufriedenheit die Intension die Geschäftsbeziehung, in Form von Cross Buying auszuweiten, positiv beeinflusst.

Ein weniger eindeutiges Bild ergibt sich jedoch, wenn anstatt der Cross-Buying-Absicht, das **tatsächliche Cross-Buying-Verhalten** der Kunden analysiert wird.

Autor (Jahr)	Relevanter Untersuchungsinhalt für dieses Forschungsvorhaben	Datengrundlage	Analyse- methode	Kernaussagen
Müller (1998)	Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Cross-Buying-Erfolg	Privatkunden einer Bank (n=558)	Mittelwertvergleich	Positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Cross-Selling-Erfolg (gemessen als Anzahl genutzter Leistungen)
Verhoef/ Fransens/ Hoekstra (2001)	Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Cross Buying (zusätzlich Modertor: Länge der Geschäftsbeziehung)	Kunden einer Versicherung (n=2018)	Probitmodell	Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Cross Buying wurde nicht bestätigt. Der Einfluss der "Länge der Geschäftsbeziehung" wurde bestätigt
Verhoef/ Fransens/ Donkers (2002)	Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und tatsächlichem Kaufverhalten	Kunden eines Finanzdienstleisters (n=1108)	Mittelwertvergleich	Geringe Erklärungskraft der Zufriedenheit auf das tatsächliche Kaufverhalten im Zeitpunkt „0“. Kein nach gewiesener Effekt im Zeitverlauf zum Zeitpunkt „1“
Li/Sun/Wilcox (2005)	Einfluss der Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung der Beziehungslänge auf Cross Buying	Privatkunden einer Bank (n=1201)	Probitmodell	Kundenzufriedenheit hat einen signifikanten Einfluss auf die Kaufentscheidungen (in Form der Ausweitung der Geschäftsbeziehung)
Liu/Wu (2007)	Einfluss der Zufriedenheit auf Cross Buying (Anzahl der genutzten Leistungen), moderiert von "Komplexität der Leistungskategorie" und der "Ähnlichkeit der Leistungskategorie"	Bankkunden in Taiwan (n=506)	Hierarchische Regressionsanalyse	Großer Effekt der Zufriedenheit auf Cross Buying bei hoher Ähnlichkeit der Leistungskategorie bzw. geringer Komplexität. Verstärkung des Effekts wenn hohe Ähnlichkeit und geringe Komplexität zusammen betrachtet werden

Abbildung 8: Literaturtabelle zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und tatsächlichem Cross Buying

Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten aus
Kundensicht

Konstruktentwicklung und Überprüfung im
Wirkungsmodell

Maitzen, P.

2016, XIX, 275 S. 81 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11646-0