

Leistungssysteme und Marketingkoalitionen

Christian Belz

Kooperative Leistungssysteme sind hier ein Ansatz, um die Kundenprobleme umfassender als bisher zu lösen und sich erfolgreich zu differenzieren. Auf diese Weise verbinden Anbieter zwei attraktive Akzente des innovativen Marketing: 1) Leistungssysteme und 2) Marketingkoalitionen (ausführlich mit Praxisanwendungen in Belz 1998, S. 177 ff. und 640 ff.).

■ 1. Koordinationsbedarf des Kunden

Jeder Konsument arbeitet mit vielen Anbietern zusammen. Er kombiniert die Angebote von mehreren Banken und Versicherungen, er kauft seine Einrichtung, seine Informatikausrüstung, seine Kleider, seine Sportausrüstungen oder Nahrungsmittel bei verschiedenen Händlern. Bei einem Umbau seiner Wohnung, etwa von Küche oder Bad, sind mehrere Architekten und Handwerker beteiligt.

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Anbietern erlaubt es dem Konsumenten, eine individuelle Kombination zusammenzustellen. Oft ist eine Koordination der Angebote aber mühsam. Es ist bereits aufwendig, sich über die Angebote zu informieren und sie zu vergleichen, und häufig passen Produkte nicht zusammen. In verschiedenen Bereichen entspräche es deshalb einem Bedürfnis des Kunden, diese Koordination zu delegieren.

Auch industrielle Kunden pflegen Beziehungen zu zahlreichen Lieferanten, beispielsweise um die Komponenten für ihre eigene Produktion einzukaufen. Maschinen und Steuerungen von unterschiedlichen Anbietern zu leistungsfähigen Anlagen zu verknüpfen, verschiedene Serviceanbieter wirtschaftlich einzubeziehen oder zahlreiche Spezialisten der Bauwirtschaft für die Errichtung und Innenausstattung

Konsumenten und industrielle Kunden verbinden seit jeher verschiedene Angebote von Spezialisten. Sie kombinieren Produkte und Dienstleistungen der Anbieter, um ihren Gesamtbedarf zu decken. Diese Koordination ist aufwendig, und die einzelnen Teile passen oft schlecht zusammen.



Prof. Dr. Christian Belz
Professor für Marketing an
der Universität St.Gallen und
Direktor des Forschungs-
instituts für Absatz und
Handel

eines neuen Gebäudes und seine Einrichtung zu nutzen.

Früher wurden die Informations- und Koordinationsaufgaben in vielen Unternehmen selbstverständlich durch interne Spezialisten und Beschaffungsmitarbeiter erfüllt. Inzwischen ziehen sich manche Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen zurück und sind bereit, solche Aufgaben stärker auszulagern. Typisch sind Systemlieferanten, die sich nicht mehr auf Bauteile, sondern Systeme konzentrieren und dabei ihre eigene Leistung oft mit Ergänzungsanbietern und auch Konkurrenten

verknüpfen. «Co-Opetition», also gleichzeitige Zusammenarbeit und Konkurrenz, ist die Folge. So bemerkte beispielsweise Rainer Simon (Keiper Recaro, D-Kaiserlautern, Auto- und Flugzeugsitze): «Die Tendenz zu Systemanbietern der Automobilindustrie führt dazu, dass ein einseitiges Feindbild von Konkurrenten nicht mehr zielführend ist. Koalitionen sind gefordert, und einmal ist Keiper Recaro der prägende Systemanbieter, ein anderes Mal ist die Unternehmung in Lösungen der Konkurrenten eingebunden. Der Umgang mit solchen Koalitionslösungen stellt neue Anforderungen.»

Durch die Verlagerung lassen sich Gesamtlösungen der Lieferanten erreichen, Risiken und Kosten der Abnehmer verlagern und die Flexibilität steigern. Weil Kommunikationstechnologien, Maschinen und Dienstleistungen zusammenwachsen, werden die Kompatibilität und die Gesamtleistung der verbundenen Teile immer wichtiger. Neuere Ansätze der Partnerschaft, etwa im Key Account Management aus dem Blickwinkel des Marketing oder dem Supply Management aus Sicht der Beschaffung, fördern eine intensivere Zusammenarbeit. Lieferant und Kunde senken gemeinsam die Gesamtkosten, arbeiten in der Entwicklung stärker zusammen, stimmen Neuprodukteinführungen ab oder verzahnen die Informationssysteme (z.B. EDIFACT).

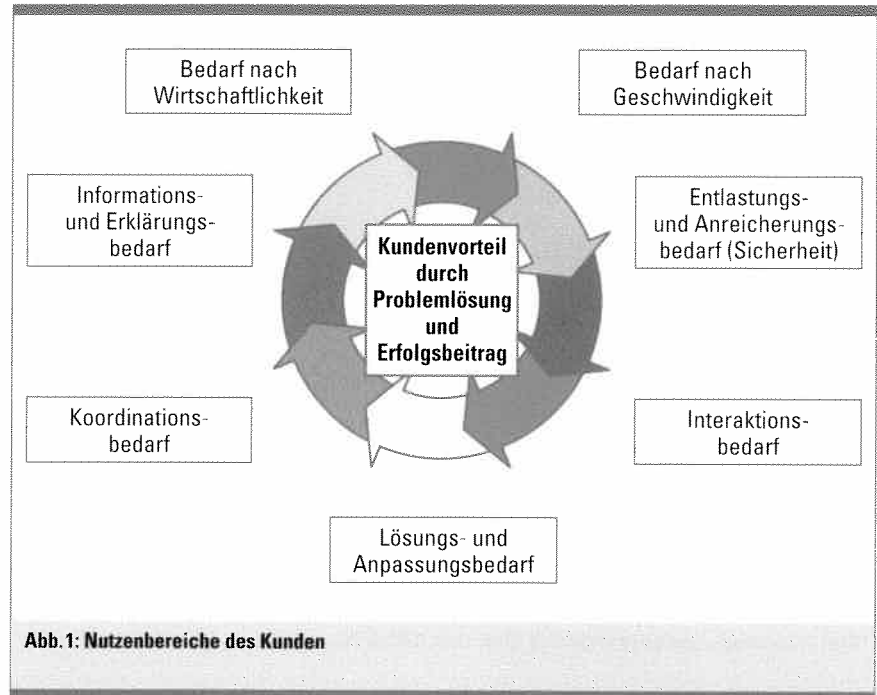
Dabei spielen Koordination, Wirtschaftlichkeit, Entlastung usw. zusammen. In jenen Märkten, in denen sich das Kundenverhalten stark verändert, gilt es, neue Verbindungen zwischen Angeboten herzustellen, um die wachsenden Ansprüche besser als die Konkurrenten zu erfüllen. Abbildung 1 zeigt mögliche Nutzenbereiche des Kunden.

■ 2. Angebotsstrukturen

Die Angebotsstrukturen in den meisten Märkten sind spezialisiert und auf Teilfunktionen ausgerichtet. Interessant ist beispielsweise der Informatikmarkt. Während früher noch vertikal integrierte Gesamtanbieter wie IBM den Markt dominierten, spielen heute die Spezialisten für Prozessoren, Softwareanbieter und Hardwareanbieter (jeweils vielfältig zusammengesetzt) eine eigenständige Rolle, wobei der Bedarf an Kooperation für horizontal spezialisierte Anbieter naturgemäß steigt. Sobald die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Teilleistungen verschiedener Anbieter weitgehend optimiert ist, ist es logisch, neue Reserven in einer Integration der Teilleistungen zu suchen. Ähnlich wie innerbetrieblich gilt es, auch in Zusammenarbeit mit den Kunden die Gesamtprozesse zu optimieren und nicht einfach Teilfunktionen zu verbessern. In Hightech-Märkten ist es oft nur noch möglich, in stark spezialisierten Bereichen beim technologischen Wettlauf mitzuhalten und neue Entwicklungen zu finanzieren. Jede Spezialisierung oder jede Nische steigert jedoch den Bedarf nach Kooperationen und Koordination.

Selbstverständlich spielen in manchen Märkten professionelle «Koordinatoren» bereits seit langer Zeit eine wichtige Rolle. Makler koordinieren unterschiedliche Angebote von Versicherungen, oder Generalunternehmer treten als integrale Bauunternehmen auf. Engineering-Spezialisten entwickeln Industrieanlagen und beziehen verschiedene Technologieanbieter in ihre Lösungen mit ein. Auch hier wurden jedoch die Leistungsgrenzen oft noch eng gezogen und stützten sich auf ein traditionelles Branchenverständnis. Der Makler fühlt sich in der Regel nicht für ein umfassendes Schaden- oder Finanzmanagement seiner Kunden zuständig. Generalunternehmer oder Anlagenhersteller gehen erst seit einiger Zeit dazu über, beispielsweise auch den Betrieb von erstellten Anlagen zu übernehmen.

Verlangt ist die vermehrte Zusammenarbeit nicht nur, weil sich Anbieter (wie erwähnt) auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und damit die eigene



Wertschöpfung senken. Auch die Mittel der Informatik fördern eine internationale, überbetriebliche Zusammenarbeit und eine neue Arbeitsteilung mit den Kunden. Alle Koordinationsprozesse für komplexere Leistungen sind sehr informationsintensiv. Internet- und Intranetlösungen können dabei wichtige Funktionen ermöglichen oder unterstützen.

Generell lösen sich vertikale und horizontale Angebotsstrukturen auf. Daraus entstehen zahlreiche Netzwerke von spezialisierten Produzenten, Servicezentren, Distributoren, unabhängigen Beratern und Kundenaufgaben oder -abteilungen. Die Vielfalt von Spezialisierungen und die Dynamik der Märkte steigern den Bedarf der Kunden, die Koordination der Teilleistungen stärker an die Anbieter zu übertragen. Oft werden die Märkte für den Kunden zu kompliziert und wenig überschaubar, abgesehen davon, dass er sich einfach nicht um alles kümmern will. Für die Anbieter liegt hier eine wichtige Chance, umfassende Leistungssysteme für Kunden anzubieten sowie die eigenen Fähigkeiten mit guten Partnern zu verknüpfen.

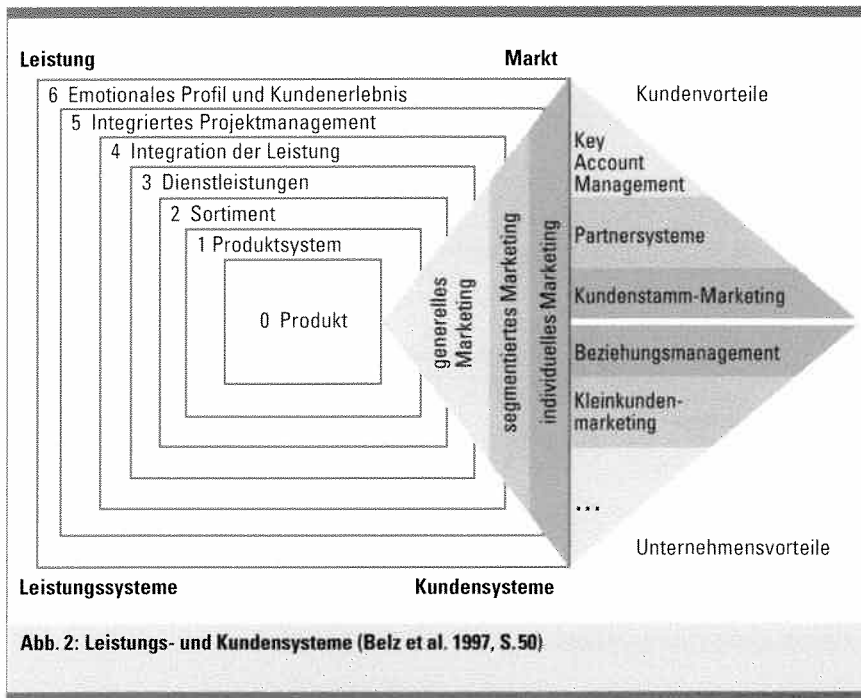
■ 3. Leistungssysteme

Es gilt, mit dynamischen Leistungssystemen das Angebot mit den laufend veränderten Bedürfnissen des Kunden

zu verbinden. Dabei integriert ein Leistungssystem nicht nur zahlreiche Produkte und Dienstleistungen, sondern löst die Probleme des Kunden umfassend und trägt so zum Erfolg des Kunden bei.

Ansatz der Leistungssysteme

Gemeinsam ist allen Ansätzen, dass das Angebot eines Unternehmens breiter definiert wird: Transporte entwickeln sich zu Logistiklösungen, Reifenhersteller leisten ihren Beitrag zur Wirtschaftlichkeit von Transporten und ziehen europaweite Reifenservices auf. Hersteller für Büromöbel befassen sich zusätzlich mit Gebraucht Möbeln, Umzügen von Unternehmen, der Gestaltung von flexiblen Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen. PC-Hersteller kümmern sich beim Kunden nicht nur um den Einkaufspreis der Geräte, sondern optimieren die Kosten für den gesamten Lebenslauf der Produkte (Total Cost of Ownership) oder tragen zum Gesamterfolg der Händler bei (Total Cost of Operations). Bauunternehmen erstellen Bürohäuser integriert und übernehmen mehr Verantwortung für Termine, Qualität und Kosten, als es bisherige Generalunternehmer taten. Anlagenhersteller steigern die Wirtschaftlichkeit der Produktion ihrer Kunden. Hersteller von Konsumgütern unterstützen



ihre Handelspartner umfassend und suchen gemeinsam mit ihnen nach Lösungen des Category Managements und des Efficient Consumer Response.

Abbildung 2 zeigt, dass sich um umkämpfte Kernprodukte verschiedene Leistungsschalen legen lassen, um

sich wirksam gegenüber den Wettbewerbern zu profilieren, überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen und Vorteile für Kunden zu realisieren. Abbildung 3 spezifiziert, was die Leistungskategorien für Investitionsgüter einschliessen.

Vom Produktkern zum umfassenden Leistungssystem:

1. **Produktsystem:** Anwendervorteile, Baukasten, Produktqualität, «intelligente Produkte», integrierte Elektronik, Design, Ersatzteildienst, Modernisierung (Retrofit)
2. **Sortiment:** Einkaufs- und Verwendungsverbund
3. **Flankierende Dienstleistungen:** Engineering, Machbarkeitsstudien, Produktivitätsstudien, Demonstrationen, Zeitstudien, Kosten-Nutzen-Analysen, Bearbeitungsvorschläge, Finanzierungsdienstleistungen, Installation und Inbetriebnahme, Service/Wartung/Reparatur, Hotlines, Informatik, Indirect Marketing, Benutzerschulung, Entscheiderschulung
4. **Integration der Leistung in die Kundenabläufe:** Effiziente Arbeitsteilung und Einordnung in Kundenprobleme; Kundenbegleitung im Produktleben (inkl. Ökologie-Leistungssysteme); neue Formen der Zusammenarbeit in Entwicklung, Fertigung, Logistik; Beitrag zum Erfolg des Kunden
5. **Integriertes Projektmanagement:** Vom Impuls zur Ausführung; Impuls und früher Einstieg in Kundenprojekte, Koalitionsmanagement und «virtuelle Unternehmen» für Grossprojekte, Turn-Key-Systeme
6. **Emotionales Profil und Kundenerlebnis:** Image, Referenzen, Vertrauen, Sicherheit, Beziehungsmanagement

Abb. 3: Leistungskategorien am Beispiel der Investitionsgüter

Leistungssysteme beziehen sich auf Kundensegmente und Einzelkunden. Der Kern von Kundensystemen, wie Key Account Management, Kundenstamm-Marketing, Kleinkunden-Management usw., ist immer die besondere Leistung, die für diese Kundengruppe erbracht wird.

Dabei stehen jedoch nicht introvertiert entwickelte Dienstleistungen im Vordergrund, die häufig genug wuchern, hohe Kosten verursachen und vom Kunden wenig genutzt oder gratis beansprucht werden. Bezugspunkt sind die Nutzenpakete (vgl. Abbildung 1).

Kritische Erfolgsvariablen für Leistungssysteme

Es ist anspruchsvoll, mit Dienstleistungen professionell umzugehen, ein Unternehmen vom Technologieanbieter zum Dienstleister und Problemlöser für Kunden zu entwickeln.

Besonders wichtig scheint dabei, dass das Dienstleistungsgeschäft ebenso differenziert und professionell verfolgt wird wie jenes für Produkte. Die Formen der Kundenberatung und des Engineerings sind beispielsweise ausgesprochen vielfältig. Es gibt in diesem Bereich Dienstleistungen, mit denen sich ein Unternehmen profilieren kann, die sich verrechnen lassen. Andere hingegen sind selbstverständlich und werden vom Kunden als Teil des Angebotes vorausgesetzt. Jede Dienstleistung gilt es spezifisch zu optimieren und zu vermarkten. Unternehmen haben in der Regel Dienstleistungsportfolios von 80–120 Dienstleistungen, die es zu steuern gilt.

Tabelle 1 zeigt die Erfolgsfaktoren für Leistungssysteme, wie wir sie in zahlreichen Praxisprojekten kennenlernten.

Um Problemlösungen mit dem Kunden zu erarbeiten und Leistungssysteme zum Kunden zu transferieren, ist der Vertrieb intensiv gefordert. Dabei geht es nicht nur um den Know-how-Transfer, denn das Dienstleistungsgeschäft muss stärker lokal differenziert erbracht werden als das Produktgeschäft. Industrieunternehmen werden zunehmend zu Dienstleistern. Deshalb müssen sie sich auch mit dem Vertrieb der Dienst-

Erfolgsfaktor	Beispiele für Bausteine
Konfiguration <i>Integriertes statt additives Angebot für Kunden.</i>	● Gesamtidee für den Kundennutzen durch das Leistungssystem ● Klare und innovative Strukturierung des Leistungssystems (Leistung/Kunden) ● Transparenz der Leistungsbausteine
Kompetenz <i>Keine Visionen und Vorstellungen von wünschbaren Leistungen für Kunden, sondern reale Leistungsfähigkeit. Den Kunden beteiligen.</i>	● Klare Kundenvorteile (differenziert nach Kundensituationen) ● Entwicklungsprozess für professionelle Leistungssysteme und Unterstützungspakete für Mitarbeiter ● Kompetenz der Mitarbeiter in Zentrale und Niederlassungen ● Dienstleistungskultur und Incentives für Leistungssysteme ● Internationale Leistungsdifferenzierung
Kommunikation <i>Leistungen sorgfältig und vielfältig erklären.</i>	● Erklärungswettbewerb für Dienstleistungen kultivieren ● Dokumentationen für Leistungssysteme und Dienstleistungen anfertigen ● Fähigkeit für Systemverkauf trainieren
Kommerzialisierung <i>Dienstleistungen von Leistungssystemen nicht verschenken.</i>	● Kostentransparenz über Dienstleistungen im Unternehmen ● Rationalisierung und Selektion von Leistungen ● Verrechnung von Dienstleistungen ● Aufbau von Dienstleistungen und Leistungssystemen als Geschäft

Tab. 1: Kritische Erfolgsfaktoren für Leistungssysteme – das 4K-Schema

leistungen auseinandersetzen. Es gilt, die Dynamik von Kunden, Leistungen und Vertrieb abzustimmen.

Leistungssysteme und Dienstleistungsmanagement betreffen das Know-how von Unternehmen und seine Entwicklung. Das Know-how-Management lässt sich mit diesen Ansätzen konkretisieren.

Mit der Angebotsausweitung folgt der Ansatz der Leistungssysteme einem grundsätzlichen Innovationsprinzip. Sind die Möglichkeiten im bestehenden System ausgereizt, so lohnt es sich, die Grenzen der Leistung weiter zu ziehen, grundsätzlichere und übergeordnete Bedürfnisse des Kunden zu erkennen und seine entsprechenden Probleme ganzheitlich zu lösen. Vorerst ist es innerhalb bestehender Unternehmen notwendig, zwischen bisher unabhängigen Leistungserbringern eng zu kooperieren. Es kann jedoch auch ergiebig sein, externe Partner einzubeziehen und mit Leistungskoalitionen verschiedene Unternehmen zusammenzuführen. Diese firmenübergreifende Zusammenarbeit erachten wir als zukünftige Reserve; sie

wird durch neue technologische Kommunikationssysteme erleichtert und führt sogar zu virtuellen Unternehmen.

Peter Schleiffer (Delegierter von Schott Schleiffer, CH-Feldbach und CH-Muttenz; schweizerische Vertriebsgesellschaft der Schott Gruppe; hier Glas-Rohrleitungsbau für die Chemie) brachte seine Situation im Gespräch wie folgt auf den Punkt: «Besonders für Grosskunden sind unsere Leistungen meist eingebettet in übergeordnete Problemlösungen mit anderen Lieferanten. Die Tendenz zum Outsourcing fördert die Bereitschaft, die komplexe Koordination vieler Lieferanten zu delegieren. Deshalb bedeuten für uns erfolgreiche Leistungssysteme vor allem ein professionelles Management der Schnittstellen. Aus relativ eng gefassten Anfragen und Vorprojekten können so in Zusammenarbeit mit dem Kunden und weiteren Partnern bedeutende Projekte und Aufträge entstehen.»

■ 4. Marketingkoalitionen

Marketingkoalitionen liegen im Trend und bieten enorme Chancen.

Grundsätzlich sind Koalitionen mit einem kundenorientierten Ansatz verknüpft. Unternehmen suchen beispielsweise nach Lösungen für Mobilität, statt nur Autos anzubieten. Sie bieten Sicherheit und Anlagemöglichkeiten statt nur den Risikoteil der Lebensversicherungen abzudecken. Sie integrieren Produktion und Material, um wirtschaftliche Gesamtlösungen zu schaffen.

Ansatz der Marketingkoalitionen

Marketingkoalitionen entstehen dadurch, dass zwei oder mehrere unabhängige Organisationen ihre Marketingressourcen gemeinsam nutzen und entwickeln und/oder ihre Marketingprogramme zusammenlegen und absprechen.

Wesentliches Motiv jeder Koalition ist es, eigene Mittel zu schonen und sich auf Partner zu stützen. Vor allem lassen sich dabei oft die Geschwindigkeit und die Konsequenz neuer Lösungen steigern. Zudem können die eingesparten Mittel eingesetzt werden, um andere Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die wirklich selbst aufgebaut und geschützt

werden sollen. Abbildung 4 zeigt die massgeblichen Entscheidungskomponenten für Marketingkoalitionen.

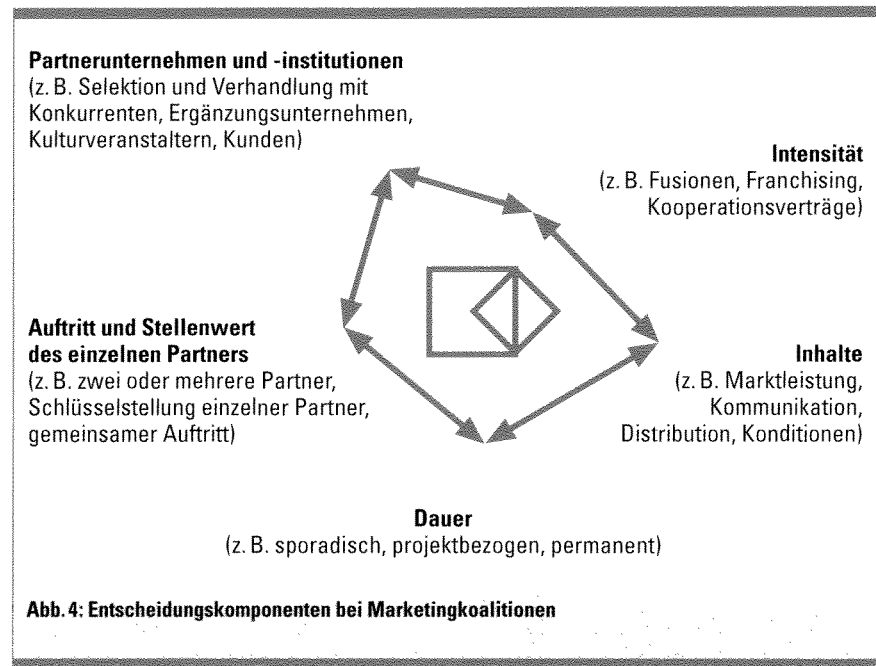
Im Marketing gibt es sehr unterschiedliche, auch lose und temporäre Formen der Zusammenarbeit. Es kann sinnvoll sein, gemeinsame Leistungen für Kundengruppen anzubieten, und bei jedem Marketinginstrument kann die Zusammenarbeit mit Partnern zu wesentlichen Fortschritten führen. So unterscheiden wir beispielsweise Koalitionen für Leistungen, Kommunikation, Vertrieb und Zahlungssysteme oder Konditionen.

Partner können herkömmliche Marktpartner des Unternehmens (etwa in Kundenclubs, Partnerschaftssystemen für den Handel, Unterstützungspaketen für Makler), Konkurrenten (gemeinsame Kapazitäten, Vermittlung, Absprachen), Anbieter von Ergänzungsleistungen (gemeinsame Aktionen, Werbung, Vertrieb usw.), Konsumentenorganisationen und politische oder gesellschaftliche Institutionen sein.

Absprachen können einseitig und kurzfristig orientiertes Marketing verhindern und deshalb Spielräume für konstruktive Wettbewerbsinhalte schaffen, wenn auch die Gefahr besteht, dass dadurch Branchenstrukturen unbeweglich und verletzlich werden. Konkrete Hinweise geben Berichte der Kartellkommission, weil Absprachen nach aussen in der Regel sehr zurückhaltend kommuniziert werden. Absprachen wirken konstruktiv, wenn sie den Wettbewerb von kurzfristigen Zugeständnissen (und gegenseitiger Schwächung) auf langfristiges Marketing verlagern. Gleichzeitig sind dabei rechtliche Schranken zu berücksichtigen.

Kooperationen sind sinnvoll, wenn sich Infrastrukturen gemeinsam nutzen lassen und/oder sich die Angebote für Kunden sinnvoll ergänzen. Es erstaunt nicht, dass sich liberalisierte Märkte (Post, Telekommunikation, Banken, Versicherungen usw.) besonders intensiv in Koalitionen engagieren, weil es damit gelingt, mögliche Marketingdefizite (beispielsweise in bezug auf Zielgruppen) viel rascher abzubauen.

Nur starke und professionelle Partner ergänzen sich rasch in ihren spezi-



fischen Fähigkeiten. Der Blinde und der Lahme geben ein schlechtes Gespann, auch wenn sie sich ergänzen.

Täglich wächst die Liste von attraktiven Kooperationsformen. Ansätze sind beispielsweise: gegenseitige Vermittlung von Spezialaufträgen (etwa in der Druckindustrie), Kapazitätstausch, kooperative Forschung, Einigung auf Standards und Lizenzierungen, gemeinsame Beschaffung, gemeinsame Erschliessung von Marktnischen, Franchisingssysteme im Vertrieb, Kunden- und Branchenschulungen, gemeinsame Zahlungssysteme (etwa übergreifende Kundenkarten), kooperative Service-systeme, gemeinsame Marktforschungen und vieles mehr.

Kritische Erfolgsvariablen für Marketingkoalitionen

Stösst ein Unternehmen an eigene Grenzen und sind Verbesserungen (etwa Wachstum, neue Kunden usw.) nur mit unverhältnismässigem Aufwand zu erreichen, kann es auch hier sinnvoll sein, die Grenzen weiterzuziehen und mit Konkurrenten oder Ergänzungsanbietern auf Stufe Hersteller, Grosshandel, Importeure, Einzelhandel (Vertretungen) und Kunden zusammenzuarbeiten.

Koalitionen wirken aber überall dort (und nicht nur bei Kunden) kontraproduktiv, wo sie als Deckmantel für Ausnutzung dienen. Zudem genügt es

nicht, wenn Synergien zwischen Partnern möglich sind, sie müssen auch ausgeschöpft werden. Die Belastung und Motivation des Managements scheint dabei ein kritischer Faktor zu sein. Manche gross angekündigte Zusammenarbeit wirkt deshalb kontraproduktiv, oder die erwarteten Wettbewerbsvorteile fallen äusserst bescheiden aus.

Voraussetzung für einen Erfolg ist die offene und zielgerichtete Zusammenarbeit der Partner. Leider erfolgt die Kooperation zwischen Konkurrenten und Ergänzungsanbietern oft zu kleinlich, zu vorsichtig, und jeder Beteiligte ist so stark auf die eigenen Vorteile fixiert, dass eine ganzheitlich optimale und grosszügige Lösung verunmöglicht wird. Eine kleinliche Zusammenarbeit erfordert viel Zeit, mühsame Abstimmungen und Klärungen. Manche Führungskräfte, die in diesem Bereich neue Wege erproben, beurteilen deshalb Koalitionen oft als aufwendig, langsam und eher unerfreulich. Es lässt sich daraus der Schluss ziehen, dass es wichtig ist, sich auch auf gute persönliche Beziehungen stützen zu können.

Gleichzeitig funktioniert die Erfolgskontrolle der überbetrieblichen Zusammenarbeit oft weniger klar als in den beteiligten Unternehmen. Deshalb können Koalitionsaufgaben verdrängt werden, und der Arbeitseinsatz der einzelnen Partner bleibt ungenügend. Weil

die Partner Entscheide häufig demokratisch fällen, verzögern sich Aktionen, und einzelne Mitglieder identifizieren sich zuwenig mit festgelegten Massnahmen.

Die Zahl der beteiligten Partner ist in doppelter Hinsicht kritisch. Bei zu vielen Partnern verschwinden die Beteiligten hinter den gesamten Aktivitäten, und ihre Plattform für die Zusammenarbeit wird dadurch geschmälert. Zu wenige Partner hingegen sind für die Kunden oft nicht genügend attraktiv, insbesondere bei Kundenkarten oder Bonussystemen.

Die angedeuteten Probleme lassen sich lösen, wenn die Partner wirklich von ihrem eigenen Nutzen überzeugt sind und sie, falls notwendig, unabhängige und kompetente Einheiten für die Realisierung der Koalition schaffen. Auch das Klima der Zusammenarbeit ist entscheidend, die Partner müssen zusammenpassen.

■ 5. Erfolg für kooperative Leistungssysteme

Beteiligte Partner und Kunden können verschiedene Wettbewerbsvorteile verwirklichen, wenn sie geeignete Leistungssysteme kooperativ verfolgen:

- *Markterschliessung:* Gemeinsam können Partner neue Märkte und Zugänge zu Kunden erschliessen und sich gegenseitig begünstigen, indem sie die Koordination unterschiedlicher Angebote nicht mehr einfach dem Kunden überlassen.

- *Wirtschaftlichkeit:* Spezialisten für Teilleistungen erbringen diese Leistungen oft wirtschaftlicher und sind in ihrem Spezialbereich fähig, Grössenvorteile zu realisieren. Bestehende Leistungsspezialisten investierten schon früher in die Entwicklung und sind mit einer Ausweitung in der Lage, ihre Investitionen und Kosten breiter zu verteilen. Damit nutzen die Leistungspartner ihre Ressourcen gemeinsam besser.

- *Qualität:* Verfügen die potentiellen Partner im Markt bereits über Kompetenzen, die zusätzlich für ein Lei-

stungssystem erschlossen werden sollen, so ist es möglich, durch eine Kooperation qualitativ bessere Leistungen zu erreichen und bereits zu Beginn auf einem höheren Niveau zu starten. Zudem wirkten beispielsweise bisherige Produkthanbieter für manche Leistungsbausteine erst zusammen mit unabhängigen Kooperationspartnern glaubwürdig, besonders in den Bereichen Beratung und des Engineering zu Beginn des Impuls-, Informations- und Entscheidungsprozesses des Kunden. Der Kunde schätzt diese Unabhängigkeit besonders, wenn er neue Lösungen sucht und vorerst seine Prioritäten festlegen will.

- *Flexibilität:* Die Kooperationspartner bewahren sich kurzfristig ihre Beweglichkeit, indem sie sich auf die aufgebauten Kapazitäten ihrer Partner stützen und dadurch die Kosten für die Infrastruktur tief halten können. Längerfristig ist es leichter möglich, die Leistungen der Kooperationspartner im System anzupassen, eventuell auch neue Leistungspartner dazuzugewinnen und damit ein Leistungspaket weiterzuentwickeln.

- *Geschwindigkeit:* Im Vergleich zum Alleingang lassen sich mit Kooperationen neue Kompetenzen für Leistungssysteme rascher aufbauen.

Entscheidend für den Erfolg kooperativer Leistungssysteme sind also erstens das Schaffen geeigneter Leistungssysteme für auserwählte Kundengruppen (vgl. Abschnitt 3) und zweitens eine gut funktionierende Kooperation (vgl. Abschnitt 4). Es gilt, die geschilderten kritischen Erfolgsvariablen für Leistungssysteme und Marketingkoalitionen gleichzeitig zu erfüllen. *Kritisch für den Erfolg sind die Transparenz der Zusammenarbeit nach innen und aussen, klare Verantwortlichkeiten, der Kooperationsmehrwert für die Kunden sowie die Kooperationsqualität.* Manche Unternehmen erproben eine Zusammenarbeit erst, wenn die entsprechende Nachfrage des Kunden vorliegt. Leistungsvorteile der Zusammenarbeit lassen sich aber nur

dann erschliessen, wenn schon vorbereitend in die Kooperation investiert wurde, sonst leidet der Kunde unter den Anfangsschwierigkeiten, die sich bei der jeder Zusammenarbeit einstellen.

Die beteiligten Partner müssen alle profitieren sowie kooperieren wollen und können. Workshops zu kooperativen Leistungssystemen zeigten übrigens, dass es für Verantwortliche oft einfacher ist, mit anderen Unternehmen neu zusammenzuarbeiten, als beispielsweise interne Sparten und Abteilungen zu motivieren und zu koordinieren. Allerdings stimmt diese Erkenntnis skeptisch: Kann eine Zusammenarbeit mit externen Partnern längerfristig funktionieren, wenn die interne Kooperation nicht klappt?

Generell ist nicht zu unterschätzen, dass es viel braucht, um Kooperationen aufzubauen, sie effizient zu gestalten und längerfristig zu verbessern. Es gilt, eine euphorische Initialphase fortzuführen und auftretende Probleme gemeinsam zu meistern. Kooperationsaufwand, Risiken, rechtliche Probleme und Vereinbarungen müssen sorgfältig beurteilt werden. Auch sollten die Kapazitäten der Partner dann verfügbar sein, wenn gemeinsame Aufträge und Projekte entstehen. Zudem sind Sprache und Stil von Unternehmen und Spezialisten oft unterschiedlich, und es braucht oft recht viel Einsatz, um sich gegenseitig anzunähern. Unsere Erfahrung zeigt, dass kooperative Leistungssysteme dann besonders gut funktionieren, wenn einer der Partner das Leistungssystem nach innen für die übrigen Partner und nach aussen für die Kunden eindeutig führt und damit die Verantwortung übernimmt.

Wir sind überzeugt, dass der Ansatz der kooperativen Leistungssysteme im Marketing in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen wird.

Literatur

Belz, Ch. et al. (1997):

Industrie als Dienstleister, St. Gallen: THEXIS.

Belz, Ch. (1998):

Akzente im innovativen Marketing, St. Gallen/Wien: THEXIS/Ueberreuter.

T