wirtschafts magazin

N° 11 **Kooperationen – gezielt Stärken nutzen**









WISSENSCHAFT

Kooperation erfolgreich managen 4
Dipl.-Kff. Julia Kotsch und Prof. Dr. oec. Thomas Friedli, Universität St. Gallen

Lieferantenkooperation – nicht nur der Kosten wegen 6
Prof. Dr. Stephan M. Wagner, ETH Zürich

Die Öffnung des Innovationsprozesses 9
Prof. Dr. Andrea Back, University of St. Gallen

Gemeinsam punkten 12
Dr. Anja Schulze und Dipl.-Kff. Gundula Heyn, ETH Zürich

PRAXIS

Synergien nutzen durch Cross-Selling 14
Oliver Malms und Dr. Christian Schmitz, Universität St. Gallen

Aus rechtlicher Sicht: davor, während, danach 16
Thomas Loher, lic.iur., LL.M., Thouvenin Rechtsanwälte, Zürich

Wo und wie Fördergelder erfolgreich beantragen? 18
Dr. Andrea Degen, eurelations AG, Zürich

IBM und Kaba setzen alles auf eine Karte 20
Roger Schurtenberger, Kaba AG, Wetzikon

Kooperationen – der Natur auf die Finger geschaut 22
Roger Herzig, RWD Schlatter AG, Roggwil

Kooperationen als Weg zum Erfolg 26
Simon B.L. Watterton, Nobs Produktions AG, Gwatt-Thun

Ist Zusammenarbeit Kooperation oder Teamwork? 28
Dr. Regula Pfister, ZFV-Unternehmungen, Zürich

Vernetzt zum Markterfolg 30
Francis Duc, Helsana Versicherungen AG, Zürich

Stark im Netzwerk 32
Hans Baumgartner, Credit Suisse, Zürich

DIENSTLEISTUNG

Wertorientiertes Supply Chain Management 35
Markus Koch und Sascha Wischek, PricewaterhouseCoopers AG, Zürich

Kooperationen verstehen und gestalten 38
Stefan Schenk und Dr. Sven von Dombrowski, Zühlke Engineering AG, Schlieren



Kooperationen – gezielt Stärken nutzen

1 + 1 = 3 ? Im Fall von Kooperationen ist das weder ein Fehler noch höhere Mathematik. Denn wenn sich zwei Partner zusammentun, können sie eine Stärke entwickeln, die sie als Einzelfirmen nie erreichen. Kooperation sorgt für einen Mehrwert, der sich auszahlt.

Kooperation erlaubt, gezielt Stärken zu nutzen. Unternehmen, die ihre Fähigkeiten und Kompetenzen anderen zur Verfügung stellen und gleichzeitig die Stärken des Partners nutzen, kommen besser und schneller zum Ziel. Zum Beispiel dank gemeinsam genutzter Vertriebswege und gemeinsamer Marktaktivitäten. Zusammenarbeitende Unternehmen können ihre Ressourcen zielgerichtet und effizient einsetzen. Sie können flexibler auf Veränderungen im Markt reagieren, ihre Wettbewerbssituation verbessert sich.

Kooperation nützt den Kunden: Eine enge Zusammenarbeit fördert den Austausch von Wissen zwischen den Partnern. Wissen, das Unternehmen dafür einsetzen, ihre Produkte und Dienstleistungen laufend zu verbessern. Das bereitet den Boden für neue Ideen und Innovationen, die den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden entsprechen.

Und Kooperation gibt nicht zuletzt Sicherheit: Wie in einem Netz können die Partner in einer Kooperation auf einen starken Rückhalt zählen.
Ist das Netz eng geknüpft und werden die Beziehungen sorgfältig gepflegt, dann hält es auch in weniger guten Zeiten zusammen. 1 + 1 = 3 ?
Für Unternehmen in einer Kooperation stimmt diese Rechnung vollauf.

René Kramer
Mitglied der Konzernleitung, Helsana Versicherungen AG , Zürich

Verlegerin/Redaktionsleitung
Manuela Stier
manuela.stier@stier.ch

Gestaltung/Inserate
Stier Communications AG
Grossächerstrasse 25
8104 Weiningen
T +41 44 752 52 52
stier@stier.ch
www.stier.ch

Korrektorat
Syntax Übersetzungen AG, Zürich
www.syntax.ch

Druck
Effingerhof AG, Brugg
www.effingerhof.ch

Auflage
13 500 Expl. deutsch

Zielgruppe
Unternehmerinnen und Unternehmer

Copyright
Weiterverwendung des Inhalts
nur mit Genehmigung der
Redaktion/Autoren gestattet.

Titelbild
Dipl.-Kff. Julia Kotsch, Research Associate am Institut für Technologiemanagement, und Prof. Dr. œc. Thomas Friedli, Geschäftsführer des Transferzentrums für Technologiemanagement, Universität St.Gallen
© Peter Ruggle, St. Gallen (Fotograf)

Partner

CREDIT SUISSE · Helsana · zühlke empowering ideas · stier communications

Netzwerkpartner

PRICEWATERHOUSECOOPERS · Schober The Future of Targeting · netz+ HSG Women · Universität St.Gallen · STADT BADEN · eurelations · syntax Übersetzungen



Aufgabe für das Management: Cross-Selling-Initiativen priorisieren

Die in diesem Beitrag aufgezeigten Lösungsansätze spiegeln eine facettenreiche Analyse verschiedenster Problemfelder wider, die charakteristisch sind für mittlere bis grosse Industriegüterunternehmen. Die Lösungsansätze sollen Managern eine Hilfestellung für den Priorisierungsprozess von Cross-Selling-Initiativen sein. Letztlich ist die unternehmerische Ausrichtung auf den Kunden ein langwieriger Prozess, der jedoch viel versprechende und nachhaltige Wachstumschancen bietet und von jeder Firma umgesetzt werden sollte.

www.imh.unisg.ch/b2b

Universität St.Gallen

Oliver Malms MSc, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing, und **Dr. Christian Schmitz** Habilitand, Lehrbeauftragter für Marketing und Leiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing, Universität St. Gallen

Synergien nutzen durch Cross-Selling

DIE AUSSCHÖPFUNG VON INTERNEN SYNERGIEPOTENTIALEN verspricht günstige und attraktive Wachstumsmöglichkeiten. Eine Strategie, dies zu erreichen, wird häufig als «Cross-Selling» bezeichnet. Die Realisierung einer Cross-Selling-Strategie bringt jedoch einige Herausforderungen mit sich, die es zu bewältigen gilt.

Unternehmen richten sich häufig nicht primär nach Kundenbedürfnissen aus, sondern nach internen Grössen, die es erleichtern, Produkte zu entwickeln, herzustellen und zu verkaufen. So sind Unternehmen oft nach geographischen Einheiten (regionsspezifischer Verkauf) oder nach Funktionen (Abteilungen, organisatorische Einheiten) aufgestellt, die nach dem jeweiligen Bezugsobjekt spezialisiert sind. Diese Einteilung in einzelne Sparten trifft man zum Beispiel in Unternehmen

an, welche nach technologiebezogenen Geschäftsbereichen organisiert sind. Die Spartengliederung hat zwar den Vorteil, dass jede einzelne Sparte durch ihre starke Spezialisierung sehr effizient und effektiv arbeitet. Doch bei übergreifenden Kundenbedürfnissen ist sie nur schwer mit anderen Sparten zu koordinieren (Homburg et al. 2000). Der Grund dafür ist unter anderem, dass Sparten häufig nur an ihren eigenen Erfolgen gemessen und entlohnt werden. Dieser Sparteneffekt wird in schwierigen Märkten und bei schlechten Unternehmensergebnissen gesteigert, weil… «Verteilungskämpfe zwischen Sparten zunehmen» (Belz/Bieger 2004, S. 334 ff.). Industriegüterunternehmen versuchen deshalb, durch Beziehungsmanagement einem internen Sparteneffekt vorzubeugen und die Kundenorientierung so weit wie möglich auszubauen.

Die folgenden Abschnitte erläutern, welche Möglichkeiten Firmen haben, vorhandene Synergien im Hinblick auf eine einheitliche Kundenorientierung zu nutzen und wie sie diese umsetzen können. Spezielles Augenmerk liegt hierbei auf dem Thema «Cross-Selling», was im Folgenden näher erläutert und begründet wird.

Bestehende Kundenbindungen ausbauen

Der Grundgedanke des Cross-Selling lautet: Durch den Verkauf zusätzlicher Produkte und Leistungen an bestehende Kunden wird ein Mehrwert geschaffen, von welchem Anbieter und Kunde profitieren. Der Anbieter ermöglicht seinem Kunden, unterschiedliche Produkte von einer einzigen Quelle zu beziehen. Das Kundenunternehmen kann die Anzahl seiner Lieferanten somit reduzieren und mit ausgewählten Anbietern enger kooperieren (Homburg/Kuester 2001). Die Anbieter wiederum können den Verkauf bei einem Kunden auf ein breiteres Produktsortiment erweitern. Weil die Zusatzverkäufe aus einem bereits vorhandenen Sortiment stammen, müssen nur marginal neue Ressourcen (in der Produktion, im Vertrieb) aufgebracht werden, um höhere Umsatzziele zu erreichen. Existierende Kapazitäten können also besser ausgelastet werden (Cornelsen 2000).

Das Realisieren vorhandener Cross-Selling-Potentiale ist bei vielen Firmen immer noch mit grossen Schwierigkeiten verbunden, wenn es darum geht, angestrebte Wachstumsziele tatsächlich zu erreichen. Welche Herausforderungen müssen Firmen überwinden, um den Sprung von der Potentialberechnung bis hin zur Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen zu meistern? Die folgenden Abschnitte bieten Antworten auf diese Frage, indem sie fünf Herausforderungen diskutieren, die es zu bewältigen gilt.

Herausforderung 1:
Incentivierung und Vergütung von Cross-Selling-Geschäften

Vertriebsmitarbeiter sollen durch finanzielle Anreize zu Höchstleistungen angespornt werden. Die Herausforderung besteht darin, alle beteiligten Personen bei einem Cross-Sale in fairem Ausmass zu vergüten. Unsere Forschungsergebnisse implizieren eine doppelte Provisionierung, die für das Cross-Selling als Erfolg versprechend erachtet werden kann. Hier werden alle beteiligten Parteien im Sinne eines selbstständig erbrachten Cross-Sale vergütet. Dies soll alle Beteiligten ermutigen, enger zusammenzuarbeiten. Die doppelte Provisionierung rentiert sich, weil der Mehrwert, der durch eine professionelle Betreuung und Beratung des Kunden generiert wird, die entstandenen Provisionskosten bei Weitem übersteigt.

Herausforderung 2:
Die Chance des kundenbezogenen Pricings nutzen

In vielen Unternehmen liegt die Preiskompetenz in Sparten, die in den Pricing-Prozess miteinbezogen werden. Jede Sparte entscheidet einzeln über ihre Preispolitik. Nehmen Sie deshalb die Chance des kundenbezogenen Pricings wahr! Erstellen Sie kundenspezifische Preis- und Rabatttabellen unabhängig von der Sparte, aus der ein Produkt stammt, und kommunizieren Sie diese Preise speziell auch für den Fall von Cross-Selling-Möglichkeiten. Eine mögliche Verlagerung von Preiskompetenz an den Verkauf kann dazu führen, Angebotsprozesse enorm zu beschleunigen, und wirkt dem Verlust von Angeboten entgegen.

Herausforderung 3:
Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement und Vertrieb

Damit Cross-Selling-Potenziale tatsächlich realisiert werden können, kämpfen viele Unternehmen um eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement und Vertrieb. Motivieren Sie das Produktmanagement, monatliche Newsletter speziell für den Vertrieb zu entwerfen. Kommunizieren Sie die Wichtigkeit von gemeinschaftlich entwickelten Lieferprognosen zwischen Produktmanagement und Vertrieb und hinterlegen Sie Ihre Argumente, wenn möglich mit Erfolgs-/Misserfolgs-Kennzahlen in Bezug auf den Cross-Selling-Erfolg.

Herausforderung 4:
Eindeutige Verantwortlichkeiten für den Kunden

Bei schlecht koordinierten Cross-Selling-Aktionen werden in Unternehmen oft viele verschiedene Ansprechpartner aktiviert. Daraus entstehen massive Koordinations- und Kommunikationsschwierigkeiten gegenüber dem Kunden. Es empfiehlt sich deshalb, die verschiedenen Verkaufsprozesse in einer Organisation so zu verzahnen, dass der Vertrieb nur noch «ein Gesicht» zum Kunden hat. Wichtig ist hierbei ein klar definiertes Verkaufsteam für jeden Kunden in seinem Kundensegment. Ein Verkaufsteam mit jeweils einem Account Manager und jeweils einem Spezialisten als Unterstützungsfunktion wäre denkbar.

Herausforderung 5:
Realistische Ermittlung des Cross-Selling-Potentials

Einige Beispiele belegen, dass durch die phasenweise Analyse der Bedarfssituation Cross-Selling-Aktionen gezielter eingesetzt werden können, weil das Kaufverhalten des Kunden berücksichtigt wird (Li et al. 2005). Erstellen Sie eine Übersicht verschiedener Potenzialberechnungsmethoden und unterstellen Sie diese einer kritischen Beurteilung. Kehren Sie die jeweiligen Vor- und Nachteile jeder Methode heraus und wählen Sie ihren Favoriten zur stetigen Verbesserung und Weiterentwicklung aus.