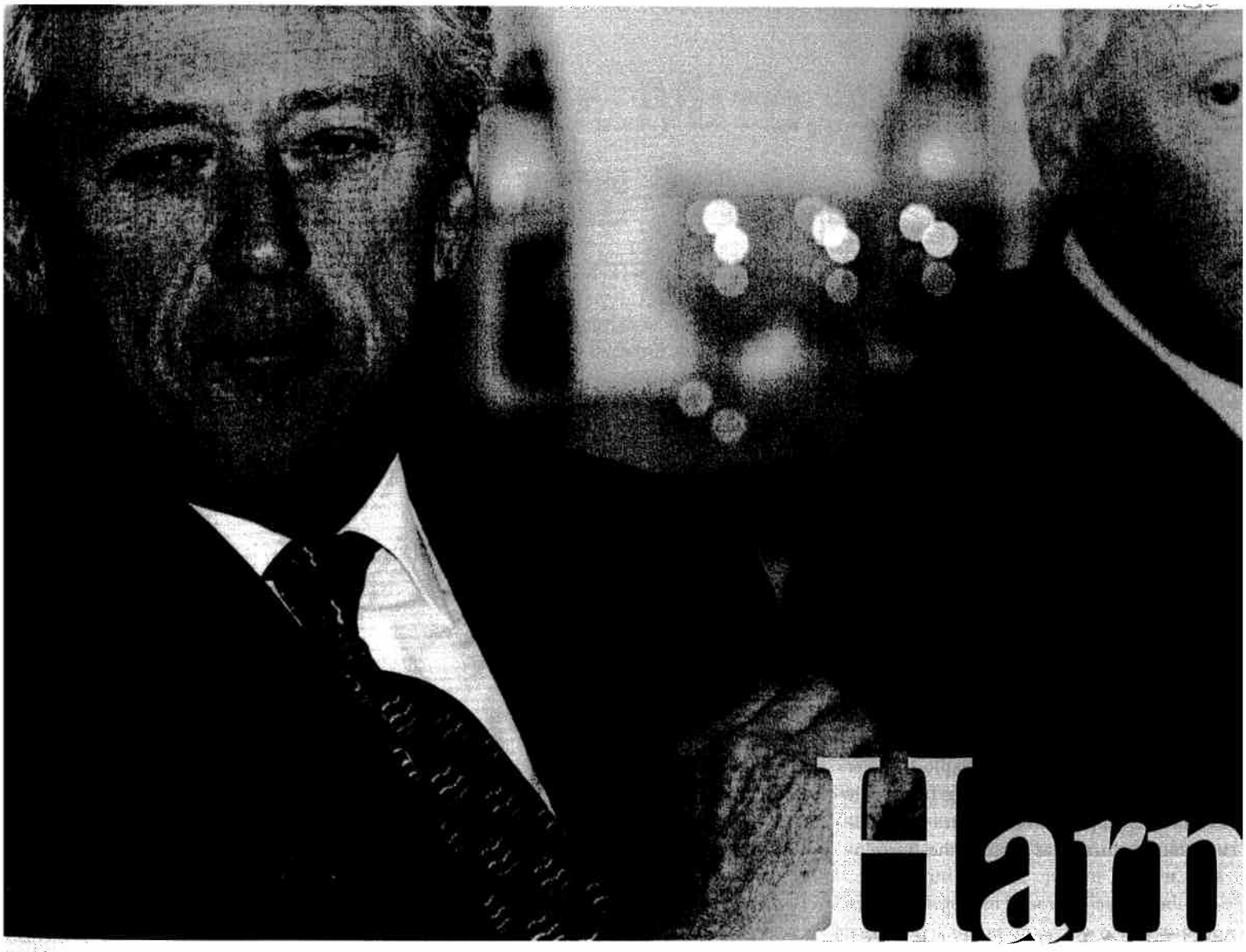


Marketingkoalitionen öffnen enorme Chancen. Grundsätzlich sind Koalitionen mit einem kundenorientierten Ansatz verknüpft. Unternehmungen suchen beispielsweise nach Lösungen für Mobilität, statt nur Autos anzubieten. Sie integrieren Produktion und Material, um wirtschaftliche Gesamtlösungen vorzusehen.

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

Die Kooperationswelle der letzten Jahre ist auf dem Hintergrund der intensiven Suche nach Synergien zu betrachten. Chancen für Koalitionen im Marketing sind nur aus einer übergeordneten Sichtweise zu erkennen. Zusammenhänge und Probleme, die über Branchen und Unternehmungen hinausgreifen, sind mögliche Ansätze für eine Zusammenarbeit. Diese Suche erfasst beispielsweise auch die Bestrebungen in Ereignismarketing und Sponsoring.

Auch Kunden fordern teilweise zunehmend Systemlösungen. So bemerkte beispielsweise Rainer Simon (damals Keiper Recaro, D-Kaiserlautern): «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.»

Fusionen und Übernahmen

Zwischen 1977 und 1995 erfasste die Schweizerische Handelszeitung (1996) 4262 Fusionen und Beteiligungen und 1015 Kooperationen, davon rund 294 für 1995! Megamergers wie Ciba und Sandoz zur Novartis oder BBC und Asea zur ABB sind ebenso enthalten wie zahlreiche kleinere Zusammenschlüsse. Die Branchen sind unterschiedlich betroffen, so setzte die Fusionswelle bei Banken erst nach 1993 richtig ein. Aktuelles Beispiel ist die Integration von Volksbank und SKA. Ziel ist es, die Rentabilität zu steigern und im globalen Wettbewerb von Giganten zu bestehen.

Die Ansätze der Marketingkoalitionen hängen mit der Beurteilung der Wertekette, von Kernkompetenzen sowie Out- und Insourcing zusammen. In vielen Industrien sind komplexe Netzwerke der Zusammenarbeit zwischen Konkurrenten entstanden, Beispiele sind Autos und Telekommunikation.

Die vieldiskutierten Fusionen und Restrukturierungen sind aber nur die Spitze des Eisberges von Möglichkeiten.



Um ihren Kunden kombinierte Banken- und Versicherungsprodukte aus einer Hand anzubieten, haben die CS Holding und die Winterthur-Versicherungen eine Zusammenarbeit beschlossen, welche als erste Banken-/Versicherungskooperation das Allfinanzgeschäft in seiner ganzen Breite abdeckt. Zu diesem Zweck wird per 1. Januar 1997 die gemeinsame Tochtergesellschaft Winterthur-Columna (WINCO) gebildet. Hinter der Kooperation stehen Dr. Peter Spälti, VR-Präsident und Vorsitzender der Geschäftsleitung der Winterthur-Versicherungen (rechts) und Rainer E. Gut, VR-Präsident und Vorsitzender der Geschäftsleitung der CS Holding.
(Bild: Keystone)

onie in der Zweckehe

Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel



Integrierte Wachstumsmärkte

Neue Wachstumsmärkte sind oft dadurch geprägt, dass sehr unterschiedliche Spezialbereiche zusammenwachsen. Beipiel ist Multimedia an der Schnittstelle von Informatik, Unterhaltungselektronik, Heimelektronik und Infrastrukturen für Datentransfer (Netze, data highways usw.). Oft sind neue Unternehmungen in diesem dynamischen Bereich als Netze von Spezialisten konzipiert, die auch eine internationale Präsenz ermöglichen. Die neuen Netze und Kommunikationsformen erlauben zunehmend virtuelle Unternehmungen (Schuh 1996).

Auch neue Angebotsformen, beispielsweise im Internet, fordern Koalitionen. Es gilt, attraktive Angebote für den Surfer zu verbinden und durch zahlreiche Links den Zugriff zur eigenen Botschaft zu steigern.

Vielfältige Marketingkoalitionen

Im Marketing gibt es sehr unterschiedliche, auch lose und temporäre Formen der Zusammenarbeit. Es kann sinnvoll sein, gemeinsame Leistungen für Kundengruppen anzubieten, und in jedem Marketinginstrument kann die Zusammenarbeit mit Partnern zu Quantensprüngen führen. Marketingkoalitionen entstehen dadurch, dass zwei oder mehrere unabhängige Organisationen ihre Marketingressourcen gemeinsam nutzen und entwickeln und/oder Marketingprogramme zusammenlegen und absprechen (Belz 1989 a+b).

Übrigens sind auch Koalitionen innerhalb von dezentral organisierten Unternehmungen mit verschiedenen Einheiten ein grosses Thema. Mit Key Account Management und einer übergreifenden Zusammenarbeit der Sparten ist es möglich, die Kundenprobleme umfassender zu lösen und ein Cross Selling aktiv zu fördern.

«Die neuen Netze und Kommunikationsformen erlauben zunehmend virtuelle Unternehmungen.»

Nach aussen können herkömmliche Marktpartner der Unternehmung (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 Partner sein. Absprachen können ein einseitig kurzfristig orientiertes Marketing verhindern und deshalb Spielräume für konstruktive Inhalte des Wettbewerbs schaffen, wenn auch die Gefahr besteht, dass Branchenstrukturen unbeweglich und verletzlich werden. Konkrete Hinweise geben manche Berichte der Kartellkommission. Absprachen wirken konstruktiv, wenn sie den Wettbewerb von kurzfristigen Zugeständnissen (und gegenseitiger Schwächung) auf langfristiges Marketing verlagern.

Manche Branchenverbände wären übrigens ausgezeichnete Institutionen, um neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Konkurrenten zu fördern und die Branche als Ganzes aufzuwerten. Meist fassen die Verbände aber so viele Mitglieder mit sehr unterschiedlichen Interessen zusammen, dass nur ein sehr kleiner gemeinsamer Nenner für Aktivitäten bleibt.

Praxis: vielfältig, attraktiv, innovativ

Leistungskoalitionen: Migros kooperiert mit Vobis für den Bereich Multimedia und Heim-Informatik. Die Allfinanztochter von SBG und Rentenanstalt/Swiss Life lanciert "Index by UBS Swiss Life" mit integriertem Versicherungsschutz und Anlagen. Zürich Versicherung und Schweizerischer Bankverein kombinieren in ihrer Zusammenarbeit Versicherungen und Bankleistungen (auch im Punktesystem von Key Club). Der Handel kooperiert in Shopping Centers oder versucht, durch eine geeignete Zusammenarbeit die Einkaufsattraktivität von Städten wie Winterthur und St.Gallen zu steigern (City Marketing). In der Electronic Mall Bodensee sind inzwischen 200 unterschiedliche Anbieter in einem virtuellen Markt integriert und ergänzen sich vielfältig vom elektronischen Produktkatalog von Martel, dem Occasionsangebot der Centralgarage bis zu den Wetterhinweisen von Kachelmann.

Kommunikationskoalitionen: Der Anbieter Martel (Spitzenweine, St.Gallen), führt attraktive Programme für Kunden gemeinsam mit Labhart (Goldschmiedeateliers, St.Gallen) oder Wirth (Möbel, St.Gallen) durch. Kellog's Cornflakes stellt die grosse Fläche seiner Verpackungen für Werbung zur Verfügung (z.B. für Telecom). Klassische Punktesysteme wie Silva vereinen das Interesse von Markenartikel-Herstellern. Ringier und Yves Rocher arbeiten im Bereich der Data Base zusammen. Red Bull engagiert sich im Automobilsport für Formel 1. Wie andere Sponsoren für Sport, Kultur und Soziales nutzen sie die Plattform eines Ereignisses mit eigener Botschaft und Zielpublikum, um diese Plattform mit dem eigenen Marketing zu verknüpfen und einen Imagetransfer zu fördern (Belz 1988). Gallus/Ferdinand Rüesch (Ettikettendruckmaschinen, St.Gallen) realisiert periodisch mit ausgewählten Zulieferanten eine gemeinsame Hausmesse.

Vertriebskoalitionen: Zweifel Pomy-Chips distribuieren Kägi Fretti (Merkur) für Handel und Gastronomie mit ihrem aufwendigen Vertriebssystem. Die Postbüros verkaufen auch Zeitschriften oder übernehmen in St.Gallen das Handling für Verkehrsnummernschilder. Die SBB arbeiten mit Kuoni zusammen.

Weitere Ansätze sind beispielsweise: gegenseitige Vermittlung von Spezialaufträgen (etwa in der Druckindustrie), Kapazitätsabtausch, kooperative Forschung, Einigung auf Standards und Lizenzierungen, gemeinsame Beschaffung, gemeinsame Erschliessung von Marktnischen, Franchisingsysteme im Vertrieb, Kunden- und Branchenschulungen, gemeinsame Zahlungssysteme (etwa übergreifende Kundenkarten), kooperative Servicesysteme, gemeinsame Marktforschungen und viele mehr. Bereits bezeichnen manche Journalisten das Paar Claudia Schiffer und David Copperfield als perfekte Marketingkoalition…

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 für Zielgruppen) viel rascher zu decken. Nur starke und professionelle Partner können sich rasch in ihren spezifischen Fähigkeiten ergänzen.

Kritische Erfolgsvariablen

Koalitionen wirken überall dort 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 Vorteile fallen äusserst bescheiden aus. Gleichzeitig funktioniert die Erfolgskontrolle für überbetriebliche Zusammenarbeit oft weniger klar

Mit Sony geht die Post ab

Ein Riesenerfolg mit einem Zielerreichungsgrad von 160 Prozent war die letztjährige Akquisitionkampagne für das Gelbe Jugendkonto der Post zusammen mit McDonald's. Dieses Jahr heisst der Partner der Post Sony – der Imageleader und Innovationsträger im Konsumelektronikmarkt. Ziele der Kampagne sind die Stärkung der Stellung der Post im Zahlungsverkehr in spezifisch definierten Positionierungsbereichen, die Akquisition von Neukunden und Kundenbindung sowie Nutzungsintensivierung bei bestehenden Kontoinhabern. Der Einsatz der Kampagne von Farner Publicis FCB beschränkt sich nicht nur auf klassische Medien wie Kino und Plakate, sondern wird konsequent in DM-Aktivitäten (Mailings an Schulabgänger und Kontoinhaber) und an die Verkaufspunkte von Post und Sony weitergezogen.



Joint-Promotion für das Jugendkonto der Post, dieses Jahr mit Sony. Agentur: Farner Publicis FCB.

Multinationale Allianz



Der europäische Verpackungsmarkt wird immer stärker von multinationalen Anbietern bearbeitet. Als Antwort darauf haben mittelständische Wellkartonhersteller aus den wichtigsten europäischen Ländern die Kooperation Alliabox gegründet – darunter der Schweizer Hersteller Bourquin SA in Oensingen. Bisher sind neben Bourquin fünf Unternehmen in Frankreich, Grossbritannien, Deutschland, Norwegen, Schweden und Spanien beteiligt. Der internationale Kunde hat den Vorteil, dass er für Produktionen im Alliabox-Netzwerk nur noch einen Ansprechpartner hat. Neben Qualitäts- und Lieferkompetenz verpflichten sich die Allianz-Mitglieder zum Informationsaustausch über Produktions-Know-how, Marktinformationen und neue Erkenntnisse aus der Produktentwicklung.

Vielfältiges Wirken von Assugrin

Durch die Kombination von bestehenden Inserateseiten mit Sujets aus den Bereichen Gesundheit, Körperpflege, Fitness und Genussmittel mit einem Muster-Sachet mit 3 Assugrin Gold soll die vielfältige Wirkung des Süssstoffes demonstriert werden. Die Realisation dieser werblichen Innovation der Agentur Pucci, Sulzer erforderte viel Zeit, Verhandlungsgeschick und weltoffene Promotions-Partner. Die Kampagne wurde in einer ersten Welle in den stärksten Publikumszeitschriften der deutschen und französischen Schweiz lanciert. Nach positiven Reaktionen und Anfragen von neuen Inserate-Partnern will Assugrin diese neue Art von Werbung fortsetzen.



Assugrin und Bademode: Mit Süssstoff zu einer tollen Figur. Agentur: Pucci, Sulzer.

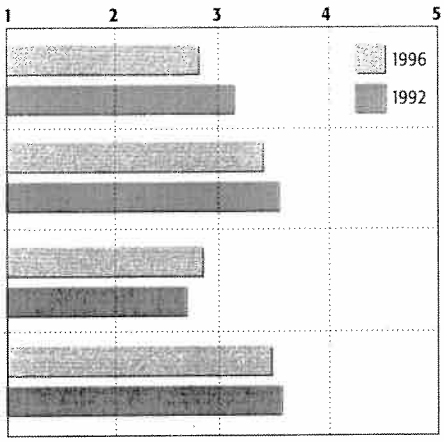
In einer Untersuchung über "Suchfelder im Marketing" bezeichneten immerhin 9% (1992 7%) der 146 befragten Marketingführungskräfte unterschiedlicher Branchen die Marketingkoalitionen als Schwerpunkt der Unternehmungsausrichtung. Dabei setzen sie die Schwerpunkte wie in der Abbildung gezeigt für die nächsten 5 Jahre. Während eigentliche Übernahmen weniger gewichtet werden, sind die übrigen Akzente 1992 und 1996 recht übereinstimmend gesetzt.

Fusion: Übernahme oder Integration von Unternehmungen

Marketing-Kooperation: Zwei oder mehrere unabhängige Organisationen nutzen ihre Ressourcen des Marketings gemeinsam oder legen Marketing-Programme zusammen

Absprachen: Abstimmung des Marketings und von Teilaspekten mit der Konkurrenz (z.B. Marktordnungen)

Zusammenarbeit mit Anbietern von attraktiven Ergänzungsleistungen: Gemeinsame Absprache von gemeinsamen Zielgruppen und attraktive Bündelung von unterschiedlichen Leistungen für Kunden.



Mittelwert (1 = unbedeutende, 5 = entscheidende Reserve/Lösung)

als in Unternehmungen, und deshalb können Koalitionsaufgaben verdrängt werden, und der Arbeitseinsatz einzelner Partner ist ungenügend. Weil die Partner Entscheide häufig demokratisch fällen, verzögern sich Aktionen, und einzelne Mitglieder identifizieren sich zu wenig mit festgelegten Massnahmen. 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 eine Realisierung schaffen.

«Absprachen wirken konstruktiv, wenn sie den Wettbewerb von kurzfristigen Zugeständnissen auf langfristiges Marketing verlagern.»

Literatur

Belz, Christian: Sport als Ereignis für das Marketing, in: Thexis 5 (1988) No. 6, 5–8.

Belz, Christian: Konstruktives Marketing, St.Gallen und Savosa: Auditorium 1989a

Belz, Christian: Marketingkoalitionen, in: Thexis 6 (1989b) No. 3, 10–15.

Belz, Christian: Suchfelder für Marketinginnovationen, St.Gallen: Thexis und Gesellschaft für Marketing, erscheint 1997

Schweizerische Handelszeitung: Wer übernahm wen? Fusionen und Beteiligungen, Handelszeitung: Zürich 1996

Schuh, Günther: Logistik in der virtuellen Fabrik, in: Schuh, Günter et al. (Hrsg.): Logistikmanagement, Stuttgart: Schaeffer Poeschel 1996, 165–179

Die Ferienwelt im Flug erobert

An allen Flughäfen stösst die McDonald's Chartermaschine der Crossair auf grösstes Interesse. Beim federführenden Reiseveranstalter Hotelplan – er trägt für zwei Jahre das volle finanzielle Risiko in der Höhe von rund 30 Millionen Franken – zieht Marketingleiter Roland Hansmann eine positive Zwischenbilanz: "Diese Partnerschaft eröffnete neue Wege, um für das Produkt Werbung und PR zu machen." Von allen von Hotelplan angebotenen Charterflügen ist der McPlane bisher immer am besten ausgelastet."Wir hatten noch nie eine so starke Botschaft und soviel Publizität mit einem einzigen Produkt", so Hansmann, "möglich wurde dies nur durch einen Verbund". Über den Marken-Gastronomie-Konzern, einen gefragten Partner für Koalitionen, meint er: "McDonald's ist ein guter Partner, fair und aggressiv." Der Hotelplan-Marketingleiter ist überzeugt, dass im Tourismusgeschäft in Zukunft noch mehr auf Koalitionen gesetzt werden muss.



Reiseveranstalter Hotelplan hatte noch nie soviel Publizität für ein Produkt wie für seinen McDonald's Charterflug mit Crossair

More value for money



Urs Wermelinger, Marketingleiter Microsoft Schweiz

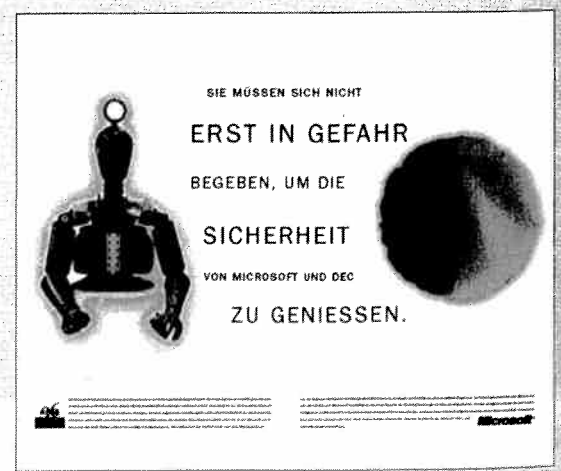
Anstelle standardisierter Kompaktlösungen von einem Hersteller sind im EDV-Markt bedürfniszentrierte Komponenten-Kombinationen getreten. Diese modularen Konzeptionen begünstigten die Spezialisierung der Anbieter und die Bildung strategischer Allianzen. Prominentes Beispiel ist die gemeinsame Marktleistung der führenden Anbieter Microsoft und Digital Equipment Corporation (DEC).

Die EDV-Allianzen beschränken sich nicht nur auf die gegenseitige Ergänzung des Produkteangebotes, sie gehen bis zum gemeinsamen Marktauftritt. Auch wenn die Markenpolitik dabei noch nicht mit jener der Konsumgüterhersteller vergleichbar ist, spielt sie eine mehr und mehr zentrale Rolle. Denn Markenstrategien ermöglichen Herstellern mit technisch hochkomplexen und imagemässig diffusen Angeboten, immaterielle Faktoren zu kommunizieren.

Im Fall strategischer Allianzen wie zum Beispiel zwischen Microsoft und Digital lassen sich sowohl differenzierte emotionale Komponenten wie rationale Aspekte zu einem sozialkompetenten Bild vereinen. Wichtig ist die Harmonisierung und die Transparenz für die Kommunikationsempfänger.

Beim Werbeauftritt steht heute nicht die klassische Produktewerbung im Vordergrund, sondern die für den Kunden optimale Gesamtlösung. Immer mehr treten die Anbieter auch in der Werbung im Verbund auf.

Der Nutzen von Allianzen verteilt sich auf zwei Seiten. Anbieter erlangen eine wirtschaftliche Stärkung, Anwender kommen in den Genuss eines deutlich erhöhten Gesamtnutzens. Oder anders gesagt: "More value for money."



Microsoft- und DEC-Allianz für bedürfniszentrierte Komponenten-Kombinationen. Agentur: Honegger/von Matt.