

Cross-Marketing: Auf zu neuen Ufern oder warum $1+1=3$ ist



Der Konsument wird von Werbebotschaften regelrecht überflutet - und beachtet sie allesamt nicht mehr. Marken werden austauschbar, Werbung verpufft. Wie gewinnt man die Aufmerksamkeit des Kunden wieder - trotz steigenden Wettbewerbsdrucks und knapper Marketingbudgets? Verbünden Sie sich mit einem Marktpartner!

Tobias Meyer und Michael Schade

Tobias Meyer ist Marketingleiter eines Küchenartikelherstellers und führte Cross-Marketing als zentrales Element der Markenführung ein.

Michael Schade ist Berater eines Filmproduktionsunternehmens und besitzt ebenfalls praktische Erfahrungen in der Einführung von Cross-Marketing .

Die Märkte sind gesättigt, das organische Wachstum der Unternehmen stößt an seine Grenzen. Um dennoch operativ zu wachsen, sind viele Unternehmen in den vergangenen Jahren dazu übergegangen, die Märkte in viele Teilmärkte zu segmentieren. Auf diese Weise sollen die Kundenbedürfnisse individueller adressiert werden. Die Konsumenten können z.B. aus mehr als 800 Automodellen und fast 100 Zahnpastavarianten wählen. Da beinahe jede Marke und Produktvariante auch beworben wird, ertrinkt der Konsument in einem Meer von knapp 1 300 Werbebotschaften täglich. Ein Großteil der Werbung verpufft vom Konsumenten unbemerkt – schlimmer noch: Die Marken werden als austauschbar empfunden. Und wenn alles gleich ist, entscheidet der Preis. So ist auch der verstärkte Preiskampf nebst sinkenden Gewinnmargen in vielen Branchen zu erklären. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, mit weniger Ressourcen die eigene Marke aus dem Angebotswirrwarr herauszuheben. Auf den Punkt gebracht: Sie müssen mit weniger Mitteln mehr erreichen.

Die oben beschriebene Situation verlangt nach neuen Ideen: Mit Cross-Marketing können Unternehmen aller Größen ihre Marketingziele besser und schneller erreichen. Cross-Marketing ist ein Oberbegriff für die unterschiedlichsten Formen der Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Partner im Marketing. Wollen Sie Ihr Markenimage aktualisieren, den Bekanntheitsgrad erhöhen, Ihren Kunden einen Zusatznutzen bieten, neue Zielgruppen erreichen, die Distribution verbessern, sich neue Vertriebswege erschließen, einfach nur den Verkauf steigern oder Marketingkosten reduzieren? All das können Sie mit Cross-Marketing erreichen. Die Strategie, die sich dahinter verbirgt, ist so genial wie einfach: Beide Partner profitieren wechselseitig von den Stärken des anderen und erreichen so schneller ihre Ziele. Bildlich gesprochen: $1+1=3$.

Beispiele für erfolgreiches Cross-Marketing

Durch unterschiedliche Cross-Marketing-Formen können die genannten Ziele erreicht werden. Im Folgenden möchten wir anhand prominenter Beispiele die wichtigsten Cross-Marketing-Formen und die jeweiligen Ziele darstellen.

Beim **Co-Branding** bringen zwei Marken ein gemeinsames Produkt auf den Markt, welches mit beiden Marken gekennzeichnet wird. *Beiersdorf* mit seiner Marke *Nivea For Men* und *Philips* mit *Philishave* sind ein solches Co-Branding eingegangen. In diesem Fall brachten die beiden Marken einen Elektrorasierer mit integriertem Aftershave von *Nivea For Men* auf den Markt. Durch das Cross-Marketing wurde die Imageeigenschaft »Männlichkeit« von der Marke *Philishave* auf *Nivea For Men* übertragen. *Philishave* wiederum erweiterte sein Image um die »Pflegekompetenz« von *Nivea*. Beide Marken konnten durch das Co-Branding Ihre Images erfolgreich verbessern.

Für eher unbekanntere Marken bietet **Ingredient-Branding** die Möglichkeit, durch eine Kooperation mit einer starken Marke von deren Bekanntheit zu profitieren. Das Unternehmen *Intel* war Anfang der neunziger Jahre Marktführer im Bereich Mikroprozessoren, dennoch war die Marke *Intel* den meisten PC-Anwendern vollkommen unbekannt. Mit *Advanced Micro Devices (AMD)* und *Cyrix* drängten neue Wettbewerber mit preisgünstigen Prozessor-Nachbauten auf den Markt. *Intel* sah seine Marktposition massiv gefährdet. Deshalb schuf das Unternehmen 1991 die Marke *intel inside* und begann sowohl eigene Markenwerbung als auch Kooperationswerbung mit PC-Herstellern wie *IBM*, *Compaq* und *Dell* zu betreiben. Die PC-Hersteller setzten bei diesem so genannten Ingredient Branding das *intel inside*-Zeichen nicht nur in der von ihnen geschalteten Werbung ein, sondern druckten es auch auf ihre Verpackungen und brachten entsprechende Aufkleber auf den Computergehäusen an. *Intel* konnte durch diese Kooperation seine Markenbekanntheit massiv erhöhen. Aber auch für die PC-Hersteller entstanden Vorteile: So konnten sie die Aufwendungen für eigene Werbemaßnahmen reduzieren. Beispielsweise hat *IBM* für eine Kampagne mit *intel inside* 250 Millionen Euro ausgegeben, wovon *Intel* 100 Millionen übernommen hat.

Beim **Product-Bundling** werden die Produkte zweier Marken in einer zeitlich begrenzten Aktion gemeinsam zu einem günstigen Preis angeboten. *Senseo*, der Pionier und Marktführer im Segment Kaffeepads, und der Marmeladenhersteller *Schwartau* haben im Frühling 2006 unter dem Slogan »Das cremigste Frühstück des Jahres« Product-Bundling betrieben. Dabei gab es für mehrere Wochen drei Packungen *Senseo* Kaffeepads und dazu gratis ein Glas des neuen *Schwartau* Frühstücksaufstrichs *Extra Samt* zu kaufen. Diese Kooperation erleichterte die Produkteinführung von *Extra Samt*, da das neue Produkt zusammen mit einer etablierten Marke angeboten wurde. *Senseo* wiederum konnte durch das Product-Bundling seinen Kunden einen Zusatznutzen bieten, sich dadurch von der Konkurrenz differen-

zieren und auf Grund der zeitlichen Limitierung die Verkäufe erhöhen.

Weite Verbreitung im Cross-Marketing findet das **Couponsing**. Hierbei handelt es sich um Preismaßnahmen, bei denen die Kunden eines Unternehmens von dessen Kooperationspartner Vergünstigungen erhalten. Im Mai 2006 starteten *Senseo* und der *Burda Verlag* eine Couponsing-Maßnahme: Wer im Aktionszeitraum drei Packungen *Senseo* kaufte und die entsprechenden Codes sammelte, erhielt für einen Monat kostenlos eine Zeitschrift von *Burda*. Die Aktion stand unter dem Motto: »Ob beim Lesen oder beim Kaffee. Erst die Auswahl bringt den Genuss!« Durch das Couponsing konnte *Senseo* seinen Kunden einen zusätzlichen Nutzen bieten. *Burda* erreichte neue Zielgruppen und konnte diese eventuell als Leser gewinnen. Gerade die Gewinnung neuer Zielgruppen stellt für viele Unternehmen eine besondere Schwierigkeit dar. Durch die Kooperation mit einer Marke, welche bei der angestrebten Zielgruppe über eine starke Stellung verfügt, kann dieses Marketingziel deutlich schneller und leichter als beim alleinigen Vorgehen erreicht werden. Um neue Zielgruppen zu erreichen suchen viele Unternehmen nach innovativen Absatzkanälen jenseits der ausgetretenen Pfade. Ein Weg sind ungewöhnliche Verkaufs- und Vertriebspartnerschaften. Beispielsweise werden seit Mai 2004 in den deutschen *McDonalds*-Restaurants flächendeckend die *Bild-Zeitung* und *Bild am Sonntag (BamS)* vertrieben. Von dieser Kooperation profitieren beide Seiten: *McDonalds* wertete mit *Bild* sein Frühstücksangebot auf und bietet seinen Kunden einen Zusatznutzen. Auf der Gegenseite erschließt sich *Bild* einen ganz neuen Vertriebskanal und damit auch neue Zielgruppen.

Die am häufigsten eingesetzte Cross-Marketing-Form ist **Cross-Promotion**. Dies sind öffentlichkeitswirksame Aktionen aller Art, die mindestens zwei Marken gemeinsam durchführen. Der Begriff umfasst zahlreiche sehr unterschiedliche Maßnahmen, wie etwa Gewinnspiele, Sampling-Aktionen, Events, Road-Shows und Messeauftritte; vor allem Gewinnspiele sind weit verbreitet. Eine besonders gelungene Zusammenarbeit ist das Cross Promotion zwischen *Porsche* und der *Fairmont*-Hotelkette: 2002 suchte *Porsche* für seinen neuen Großraumwagen *Cayenne* Zugang zu vermögenden Kundengruppen in Nordamerika. Als Kooperationspartner wurde die in den USA und Kanada etablierte Premium-Hotelkette *Fairmont* ausgewählt. Deren Kunden entsprachen genau der von *Porsche* avisierten Zielgruppe. *Fairmont* erwartete durch die Kooperation einen Imagetransfer von der Marke *Porsche* auf die eigene Marke sowie die Ansprache neuer, gut betuchter Kunden. Intern wurden diskret Kundendaten ausgetauscht, nach außen wurde die Zusammenarbeit durch verschiedene

Maßnahmen dokumentiert: Hotelgäste wurden im *Cayenne* zum Flughafen gefahren, *Porsche* machte seine Kunden auf die Hotels des Partners aufmerksam. Zu Beginn der Kooperation wurde eine viertägige Sternfahrt mit Fahrzeugen von *Porsche* durch Kalifornien veranstaltet (»Tour de Fairmont«), übernachtet wurde in *Fairmont*-Hotels von San Francisco bis Sonoma. Die Teilnahme an der Rallye kostete 8 000 Dollar. Bei diesem Marketing zahlte der Kunde sogar dafür, dass er umworben wurde.

Um mit Cross-Marketing die angestrebten Ziele zu erreichen, ist es unbedingt notwendig, die Aktivitäten systematisch zu planen, durchzuführen und am Schluss den Erfolg zu kontrollieren. Das Durchlaufen des folgenden sechsstufigen Prozesses erleichtert das Management von Cross-Marketing-Aktivitäten. Idealerweise beginnt das Vorhaben mit der internen Vorbereitung. Im zweiten Schritt folgt die systematische Auswahl eines geeigneten Partners. Nachdem ein Partner gefunden wurde, sollte im dritten Schritt gemeinsam ein Cross-Marketing-Konzept entwickelt werden. Die getroffenen Vereinbarungen sollten anschließend in einem Vertrag schriftlich fixiert werden. Es folgt die Umsetzung des Konzeptes. Am Schluss des Managementprozesses sollte eine Erfolgskontrolle stattfinden.

Schritt 1: Vorbereitung

Der Initiator eines Cross-Marketings sollte sich zu Beginn intern auf die Kooperation vorbereiten. Zunächst ist ein Verantwortlicher für das Cross-Marketing zu bestimmen, er ist für sämtliche Schritte des Managementprozesses zuständig. Je nach Aufgabe sollte er seine Kollegen mit einbeziehen. Anschließend sind die Cross-Marketing-Ziele festzulegen. Definieren Sie Ihre Ziele so präzise wie möglich. Streben Sie beispielsweise die Ansprache neuer Zielgruppen an, beschreiben Sie diese Zielgruppe möglichst detailliert. Eine klare Vorstellung über die eigenen Ziele ist für die späteren Verhandlungen mit dem Kooperationspartner von zentraler Bedeutung.

Nach der Zieldefinition sollten Sie in einem Brainstorming Ideen sammeln, mit welchen Maßnahmen Ihre Ziele zu erreichen sind. An diesem Punkt kann und soll noch kein detailliertes Cross-Marketing-Konzept erarbeitet werden. Es ist jedoch sinnvoll, für die Gespräche mit potentiellen Kooperationspartnern bereits erste Ideen vorbereitet zu haben. Der zentrale Aspekt bei der internen Vorbereitung ist die Erstellung eines Angebots für die potentiellen Partner. Um einen Partner für sich zu gewinnen, müssen Sie ihm die Win-Win-Situation verdeutlichen. Dafür ist folgende Frage zu beantworten: »Was können wir unserem Kooperationspartner bieten?« Dies können z.B. eine starke Stellung bei einer bestimmten Zielgruppe, Imageigenschaften der eigenen Marke oder

Stärken in der Distribution sein. Haben alle Beteiligten in Ihrem Unternehmen wenig Erfahrung im Bereich Cross-Marketing, könnte sich die interne Vorbereitung schwierig gestalten. In solchen Fällen sind externe Dienstleister hilfreich.

Schritt 2: Partnersuche

Auf Basis der internen Vorbereitung folgt auf der zweiten Stufe des Managementprozesses die Identifizierung von potentiellen Partnern, die erste Kontaktaufnahme und die Auswahl eines geeigneten Partners. Bevor Sie mit der eigentlichen Suche beginnen, sollten Sie ein Anforderungsprofil Ihres zukünftigen Kooperationspartners erstellen. Wollen Sie beispielsweise neue Zielgruppen ansprechen, sollte Ihr Partner über eine starke Stellung bei dieser Zielgruppe verfügen.

Auf Basis des Anforderungsprofils folgt nun die eigentliche Partnersuche: Sie sollten Ihre persönlichen Kontakte nutzen, die zu Verantwortlichen anderer Unternehmen bestehen oder über Dritte geknüpft werden können. Darüber hinaus können Sie in den verschiedensten Internetdatenbanken nach Kooperationspartnern suchen. Die Partnersuche kann auch an externe Dienstleister abgegeben werden.

Nachdem ein Pool von potentiellen Partnern zusammengestellt wurde, ist im nächsten Schritt der richtige Ansprechpartner auf der anderen Seite zu ermitteln. Stellen Sie im ersten Gespräch Ihr Unternehmen, Ihre Cross-Marketing-Idee und die Win-Win-Situation für den Partner kurz dar. Gehen Sie dabei noch nicht zu sehr ins Detail – Sie müssen nur ein allgemeines Interesse wecken. Ist Ihnen dies gelungen, sollten sich die Verantwortlichen beider Seiten treffen und kennen lernen. Präsentieren Sie bei diesem Treffen Ihr Angebot etwas ausführlicher. Betonen Sie vor allem den Nutzen für Ihren Partner. Sie können auch schon erste Maßnahmen vorschlagen, werden Sie dabei aber nicht zu konkret.

Besteht nach diesem Treffen weiterhin Interesse an einer Kooperation, müssen sich beide Seiten nun sehr genau überlegen, ob sie mit diesem Partner eine Cross-Marketing-Verbindung eingehen wollen. Dabei sind verschiedene Kriterien zu beachten. Für ein erfolgreiches Cross-Marketing ist die gute persönliche »Chemie« zwischen den Verantwortlichen von entscheidender Bedeutung. Ist die Beziehung sehr förmlich und distanziert, wird bei der weiteren Zusammenarbeit der so wichtige offene und ehrliche Umgang miteinander erschwert. Daher sollten Sie sich bereits während der ersten Treffen fragen, ob die Zusammenarbeit auf der menschlichen Ebene funktionieren wird. Die Qualität der persönlichen Beziehungen darf jedoch nicht das einzige Kriterium sein. Passt die Kooperation hinsichtlich der weiteren Kriterien nicht zusammen, hilft auch der beste persönliche Kontakt nicht weiter.

Das zweite Kriterium ist der Zielgruppenfit:

Die Zielgruppen beider Marken sollten gewisse Gemeinsamkeiten aufweisen, denn bei zu großen Unterschieden würden die jeweiligen Zielgruppen die Verbindung als unpassend ansehen und in der Folge ablehnen. Wollen Sie durch Cross-Marketing neue Kundengruppen erreichen, sollte die Zielgruppe des Partners auch eine interessante Kundengruppe für Ihr Unternehmen sein. Zum Abgleich der Zielgruppen ist ein offener und ehrlicher Informationsaustausch unabdingbar. Sie sollten gemeinsam mit Ihrem potentiellen Partner die jeweiligen Zielgruppen so genau wie möglich beschreiben.

Im nächsten Schritt sollten Sie die Nutzenklammer zwischen den beiden Marken überprüfen: Die Cross-Marketing-Verbindung ist für den Verbraucher nur nachvollziehbar, wenn sich beide Marken durch ein gemeinsames Thema – eine Nutzenklammer – verbinden lassen. Das Product-Bundling zwischen *Senseo* und *Schwartau* (siehe oben) wurde z.B. durch das gemeinsame Thema »Frühstück« verbunden. Zudem ist die Kooperation für den Konsumenten nur glaubwürdig, wenn beide Markenimages gemeinsame Merkmale aufweisen, der Imagefit zwischen den Partnermarken ist somit ein weiteres entscheidendes Kriterium für ein erfolgreiches Cross-Marketing. Streben Sie durch das Cross-Marketing einen Imagetransfer an, so kommt dem Imagefit eine besondere Bedeutung zu: Wollen Sie beispielsweise Ihr Markenimage verjüngen, sollte die Partnermarke über ein junges und modernes Image verfügen.

Ein weiteres Auswahlkriterium ist der Fit der Marketingkulturen. Um spätere Konflikte zu vermeiden, sollten die Werte und Einstellungen der beiden Unternehmen zueinander passen. Darüber hinaus ist der Wille zur Kooperation entscheidend: Das Cross-Marketing wird nur erfolgreich sein, wenn beide Seiten ein etwa gleich großes Interesse an der Kooperation haben.

Schritt 3: Cross-Marketing-Konzept

Nachdem Sie einen Partner gefunden haben, der die Kriterien weitgehend erfüllt, folgt auf der dritten Stufe des Managementprozesses die gemeinsame Entwicklung eines Cross-Marketing-Konzeptes. Zur Konzeptentwicklung bietet sich ein gemeinsamer Workshop an. Daran sollten die wichtigsten Mitarbeiter der beiden Marketing- bzw. Vertriebsabteilungen teilnehmen. Zu Beginn sollten beide Partner ihre jeweiligen Cross-Marketing-Ziele so präzise wie möglich darlegen. Anschließend sollten Sie eine gemeinsame Cross-Marketing-Zielgruppe definieren. Nun ist ein Maßnahmenpaket zu entwickeln. Dabei sollten beide Seiten einen Input liefern, der über das bloße Ablehnen oder Zustimmung hinausgeht – es sollte ein proaktiver Austausch von Ideen stattfinden.

In den obigen Beispielen sind einige Cross-Marketing-Maßnahmen aufgeführt. Um die Aufmerksamkeit Ihrer Zielgruppe zu steigern,

sollten Sie verschiedene Maßnahmen miteinander kombinieren. In fast allen Fällen gibt es eine zentrale Maßnahme (z.B. Product-Bundling), welche durch weitere Aktionen (z.B. gemeinsame Werbung oder Sonderplatzierungen im Handel) ergänzt wird. Alle geplanten Maßnahmen sollten zur gemeinsamen Nutzenklammer passen. Beim Product-Bundling zwischen *Senseo* und *Schwartau* war das gemeinsame Thema »Genießer-Frühstück«. Um diese Nutzenklammer zu betonen, wurde zusätzlich in einem Gewinnspiel ein »Genießer-Frühstück« in Paris verlost. Die vorgeschlagenen Maßnahmen sollten Sie offen und ehrlich diskutieren, sie hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit überprüfen und sich am Ende auf ein Maßnahmenpaket einigen. Anschließend sollten Sie die für die geplanten Maßnahmen anfallenden Kosten so genau wie möglich kalkulieren und auf beide Partner verteilen. Wird die Kostenaufteilung ausgeklammert, sind spätere Konflikte vorprogrammiert.

Auf Basis der festgelegten Maßnahmen ist nun die Umsetzungsphase zu planen. Zunächst sollten Sie die anfallenden Aufgaben auflisten und zu Arbeitspaketen zusammenfassen. Im zweiten Schritt ist festzulegen, welche Arbeitspakete bis zu welchem Zeitpunkt erledigt werden müssen. Anschließend sind die Arbeitspakete zwischen den beiden Partnern und ggf. dem externen Dienstleister aufzuteilen.

Schritt 4: Vertragsgestaltung

Nach der Entwicklung des gemeinsamen Cross-Marketing-Konzeptes folgt auf der vierten Stufe des Managementprozesses die Vertragsgestaltung. Die zuvor ausgehandelten Aspekte des Konzeptes sollten in einem Vertrag schriftlich fixiert werden. Neben den jeweiligen Zielen und der gemeinsamen Cross-Marketing-Zielgruppe sollten die geplanten Maßnahmen, die Aufgaben beider Partner sowie die Verteilung der Kosten festgehalten werden. Zudem ist zu fixieren, wer auf beiden Seiten vertretungsbefugt ist. Die Laufzeit eines Cross-Marketing-Vertrages sollte nie länger als zwölf Monate sein. Sie sollten darüber hinaus Regelungen zur außerordentlichen Kündigung treffen, z.B. für den Fall, dass es bei einem Partner zu einem Skandal und in der Folge zu einer massiven Imageverschlechterung kommt. Zur Vermeidung von Haftungsrisiken sollten Sie festlegen, dass ein Jurist die gesamte gemeinsame Kommunikation auf wettbewerbsrechtliche Konformität hin überprüft. Um die gemeinschaftliche Haftung bei fehlerhaften Produkten Ihres Partners zu vermeiden, sollten Sie zudem eine Haftungsfreistellung vereinbaren.

Schritt 5: Umsetzung

Nachdem Sie den Vertrag erarbeitet und unterschrieben haben, ist im fünften Schritt das

gemeinsame Konzept umzusetzen. Während der Umsetzungsphase sollten die Partner regelmäßig in Kontakt bleiben. Beide Seiten sollten offen und ehrlich über den jeweiligen Stand der Umsetzung berichten und eventuelle Schwierigkeiten rechtzeitig ansprechen, nur so lassen sich spätere Konflikte vermeiden. Bei jeder Form des Cross-Marketings sind während der Umsetzungsphase zentrale Entscheidungen zu treffen, beispielsweise sind die Medien für die gemeinsame Kommunikation zu bestimmen oder aus den Anzeigenvorschlägen der Werbeagentur ist der beste auszuwählen. Solche wichtigen Entscheidungen sollten beide Partner gemeinsam treffen.

Schritt 6: Erfolgskontrolle

Sind alle Aufgaben erledigt, können die Cross-Marketing-Maßnahmen starten. Im sechsten und letzten Schritt des Managementprozesses sollten Sie nun den Erfolg kontrollieren. Die jeweiligen Kennzahlen sind abhängig von Ihren Cross-Marketing-Zielen. Streben Sie bspw. die Steigerung Ihrer Markenbekanntheit an, sind die gestützte und ungestützte Markenbekanntheit die entsprechenden Kennzahlen. Durch den fünfstufigen Kauftrichter können Sie verschiedene Kennzahlen erheben: Auf der ersten Stufe wird die Markenbekanntheit erhoben. Die zweite Stufe betrachtet, inwiefern die Kunden mit Ihrer Marke vertraut sind. Auf der dritten Stufe wird die Erwägung der Konsumenten für einen Kauf Ihrer Marke ermittelt. Der tatsächliche Kauf einer Marke wird auf der vierten Stufe erhoben. Abschließend wird die Kundenloyalität gemessen. Zu Beginn der Cross-Marketing-Maßnahmen sollten Sie eine Nullmessung durchführen. Durch eine erneute Messung nach den Aktionen können Sie dann die eingetretenen Veränderungen erkennen.

Nach der Erfolgsmessung sollten Sie die Daten entscheidungsrelevant aufbereiten, d.h. die gewonnenen Erkenntnisse sollten auf den Punkt gebracht und mit Lösungsvorschlägen versehen werden – dies wird als Reporting bezeichnet. Bei kurzfristigen Aktionen (z.B. einem Gewinnspiel) können Sie während der laufenden Maßnahme kaum etwas korrigieren. Sie sollten aber im Nachhinein gemeinsam mit Ihrem Partner den Erfolg bewerten, die Ursachen analysieren und daraus für zukünftige Aktivitäten lernen.

Langfristige Cross-Marketing-Verbindungen sind nach einer gemeinsamen Aktion noch lange nicht beendet. Damit die Kooperation nicht im Tagesgeschäft versinkt und Sie das gemeinsame Potential dauerhaft ausschöpfen können, sollten Sie regelmäßige Treffen vereinbaren; beispielsweise können Sie zweimal im Jahr einen Workshop abhalten. Dort sollten beide Seiten ihre Reporting-Ergebnisse vorstellen. Bei Zielabweichungen sollten Sie die Ursachen analysieren und ggf. die zukünftigen Maßnahmen verändern. Im Erfolgsfall sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie die

Kooperation ausdehnen könnten. In jedem Fall sollten Sie die Erkenntnisse der Erfolgskontrolle festhalten, um daraus für zukünftige Vorhaben mit demselben oder einem anderen Partner zu lernen. An dieser Stelle schließt sich der Kreis und Sie stehen entweder vor der Optimierung Ihrer bisherigen Kooperation oder am Beginn eines neuen Cross-Marketing-Managementprozesses.

Systematisch geplant, ganzheitlich umgesetzt und auf die Erfolgswirksamkeit kontrolliert stellt Cross-Marketing für Unternehmen aller Größen eine einfache und zugleich geniale Strategie dar, um die Synergiepotenziale im Marketing zu heben und gemeinsam mit den Stärken der Partner schneller erfolgreich zu werden. ■