



**Erfurter Hefte**  
**zum angewandten Marketing**

Heft 12

**- Kooperationen im Marketing -**

**Horizontale Markenkooperation in der Marketing-  
kommunikation – Grundlagen,  
Entscheidungsprozeß, Beispiele und Checkliste**  
*von Florian Hendrik Kunze*

**Co-Branding – eine neue Strategie in der Marken-  
führung?**  
*von Wolfgang Himmel*

**Herausgeber:**

Prof. Dr. Norbert Drees



## Horizontale Markenkooperation in der Marketing-Kommunikation – Grundlagen, Entscheidungsprozeß, Beispiele und Checkliste

von Florian Hendrik Kunze

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Kennzeichen der horizontalen Markenkooperation in der Marketing-Kommunikation</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Typologie der horizontalen Kooperationsmöglichkeiten in der Marketing-Kommunikation</b>	<b>4</b>
	3.1 Grundsätzliche Unterscheidungskriterien	4
	3.2 Gemeinschaftskommunikation	4
	3.3 Gruppenkommunikation	5
	3.4 Verbundkommunikation	5
	3.5 Sammelkommunikation	6
<b>4</b>	<b>Potentiale und Konflikte der Markenkooperation</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Entscheidungsprozeß zur Umsetzung der kommunikationspolitischen Markenkooperation</b>	<b>7</b>
	5.1 Grundsätze der Entscheidungsfindung	7
	5.2 Situationsanalyse	8
	5.3 Partnerermittlung	9
	5.4 Kommunikationskonzept	10
	5.5 Budgetierung	12
	5.6 Organisation und Umfang	13
	5.7 Kontrolle	14
	5.8 Vereinbarungen	16
<b>6</b>	<b>Fallbeispiele von horizontalen Markenkooperationen in der Marketing-Kommunikation</b>	<b>17</b>
	6.1 Wagner Tiefkühlprodukte GmbH und Racke GmbH & Co. KG	17
	6.2 Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG und Harry-Brot GmbH	18
	6.3 Ehrmann AG und Bahlsen GmbH & Co. KG	19
<b>7</b>	<b>Checkliste</b>	<b>20</b>
<b>8</b>	<b>Fazit</b>	<b>22</b>

## Co-Branding – eine neue Strategie in der Markenführung?

von Wolfgang Himmel

<b>1</b>	<b>Relevanz des Themas</b>	<b>23</b>
<b>2</b>	<b>Co-Branding: Begriff, terminologische Abgrenzung und theoretische Fundierung</b>	<b>23</b>
	2.1 Begriffliche Grundlagen	23
	2.2 Definition und theoretische Grundlagen des Co-Branding	23
	2.3 Abgrenzung zu anderen Markenstrategien	24
	- Co-Marketing	24
	- Medienkooperation	25
<b>3</b>	<b>Formen des Co-Branding</b>	<b>26</b>
	3.1 Kooperative Produktpolitik	26
	- Co-Branding i.e.S.	26
	- Ingredient Branding	27
	- Brand Bundling	27
	3.2 Kooperative Kommunikationspolitik	28
	- Co-Advertising	28
	- Endorsementwerbung	29
	- Co-Promotion	29
<b>4</b>	<b>Umsetzung des Co-Branding</b>	<b>31</b>
	4.1 Planung des Co-Branding	31
	- Konstitutive Kriterien	31
	- Auswahl des Kooperationspartners	31
	4.2 Kontrolle und Meßbarkeit der Ergebnisse des Co-Branding	32
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>34</b>



# DRUCK 2002 PARTNER



Gewerbepark  
Keplerstraße 23-25  
07549 Gera  
Telefon 03 65/7 37 52-0  
Telefax 03 65/7 10 65 20

Geschäftsstelle Erfurt  
Juri-Gagarin-Ring 152  
99084 Erfurt  
Telefon 03 61/5 98 32-0  
Telefax 03 61/5 98 32-17

Internet: [www.druckhaus-gera.de](http://www.druckhaus-gera.de) · E-mail: [info@druckhaus-gera.de](mailto:info@druckhaus-gera.de)

Ihr innovativer Dienstleister investiert für Sie und in die Zukunft



Idee



Konzept

Projekt



Grundstein



Druckhaus Gera Neubau



## Horizontale Markenkooperation in der Marketing-Kommunikation – Grundlagen, Entscheidungsprozeß, Beispiele und Checkliste

von Florian Hendrik Kunze

### 1. Einleitung

Zu Beginn des Jahres 2002 auf die viel zitierten und ständig diskutierten Wettbewerbs- sowie Rahmenbedingungen einzugehen, mit denen sich die Markenartikelhersteller seit langem konfrontiert sehen, erscheint auf den ersten Blick trivial. Dennoch ist es alles andere als simpel, Konsequenzen zu ziehen und Strategien zu entwickeln, um bei den sich verschärfenden Restriktionen wie Qualitätspatt, Kostenanstieg, Innovationsdruck, Handelsmarken, Kommunikationsbarrieren oder Angebotsüberhang als Gewinner am Markt hervorzugehen. Bereits Ende der 80er Jahre ist der Markenindustrie bewußt geworden, daß unternehmerische Einzelkämpfer ihre Marktposition kurzfristig nur schwer und langfristig kaum verteidigen können. Mehr denn je steht heute die zwischenbetriebliche Kooperation mit an oberster Stelle der betriebswirtschaftlichen Instrumente, um Marktstärke zu generieren. Für die Unternehmungen existieren zahlreiche Möglichkeiten der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, die sich von der Forschung und Entwicklung bis hin zum Vertrieb erstrecken können. Besonderes Gewicht kommt dabei dem Marketing und hier speziell der Marketing-Kommunikation mit ihren vielfältigen und synergie-trächtigen Kooperationschancen zu.<sup>1</sup> Dies gilt um so mehr als erfolgreiche Marken zunehmend Gegenstand einer ausgefeilten Kommunikation werden. Die Marketing-Kommunikation als "Sprachrohr der Marke" trägt maßgeblich dazu bei, Markenartikel aus der Angebotsflut hervorzuheben, bei Verbrauchern Erinnerungen zu schaffen sowie Präferenzen aufzubauen und Zielgruppen emotional zu binden.<sup>2</sup>

In der Literatur wird zwar auf die Thematik der Marketingkooperation eingegangen, jedoch meist nur am Rande von Untersuchungen unter den fortwährenden Schlagwörtern wie "strategische Allianz", "globale Partnerschaft" oder "taktische Koalition". Daher ist es nicht verwunderlich, daß zwischen den in der Praxis durchgeführten Marketingkooperationen und dem theoretischen Bezugsrahmen ein erhebliches Defizit besteht. Praxisrelevante Fragestellungen für die unternehmerische Entscheidungsfindung in der Planungs- und Umsetzungsphase werden in der Literatur ungenügend berücksichtigt.<sup>3</sup> Diese Sachlage läßt sich leicht an den Ergebnissen wenig fundierter, schwach systematisierter, meist auf Faustregeln basierender Marketingkooperationen

ablesen, die den umfangreichen Anforderungen der verschiedenartigen, situationsspezifischen Kooperationsformen und -prozesse nicht gerecht werden. Daher soll der vorliegende Beitrag dazu dienen, einen praxisnahen Leitfaden zur Bewältigung betriebswirtschaftlicher Aufgaben und Entscheidungen im Rahmen horizontaler Markenkooperationen auf der Ebene der Marketing-Kommunikation zu entwickeln. Im Zentrum steht dabei die Entscheidungsfindung pro bzw. contra einer Zusammenarbeit, die Auswahl des geeigneten Kooperationsstypes sowie des erfolgversprechendsten Instrumenten-Mixes. Außerdem werden die notwendigen Planungs-, Realisations- und Kontrollverfahren aufgegriffen und erörtert. Ergänzt wird der Beitrag durch die Darstellung von Praxisbeispielen und durch eine Checkliste zur Einhaltung aller zu bewältigenden Kooperationschritte sowie -entscheidungen.

### 2. Einordnung und Kennzeichen der horizontalen Markenkooperation in der Marketing-Kommunikation

Die entscheidenden Merkmale sind:

- Es sind mindestens zwei Parteien - ausschließlich Markenartikelhersteller - der gleichen Wirtschaftsstufe/Marktstufe beteiligt.
- Die Partner nutzen zusammen identische Instrumente der Marketing-Kommunikation mit einem gemeinsamen Kommunikationskonzept.
- Das Motiv und die Zielsetzung der vereinten Kommunikationspolitik besteht in der effektiveren sowie effizienteren Leistungserstellung gegenüber einer individuellen Vorgehensweise.
- Jeder Partner soll den gleichen Nettonutzen erlangen, der sich aus der Differenz seiner Beiträge und dem erzielten Profit ergibt.
- Alle kommunikationspolitischen Maßnahmen werden wechselseitig abgestimmt.
- Es besteht eine rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Beteiligten sowie die Entscheidungsfreiheit für und innerhalb der Kooperation.
- Die Verbindung der Teilnehmer ist durch Gleichordnung gekennzeichnet und nicht durch Über- oder Unterordnung.
- Die Zusammenarbeit ist jederzeit einseitig kündbar sowie zeitlich befristet.
- Das Fundament bildet im Falle einer mittel- bis langfristigen Partnerschaft der schriftliche Vertrag, bei kurzzeitigen Projekten genügen dagegen mündliche Vereinbarungen.<sup>4</sup>

Dipl.-Betriebswirt (FH) F. H. Kunze studierte BWL mit Schwerpunkt Marketing und Unternehmensführung an der FH Erfurt und arbeitet dort als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft.

fhk-online@web.de



<sup>1</sup> vgl. Kaczmarczyk, R. (2001), S. 30-31

<sup>2</sup> vgl. Esch, F.-R. (2001), S. 66-67

<sup>3</sup> vgl. z.B. bei Priemer, V. (2000), Wurche, S. (1994) und Mengele, J. (1994)

<sup>4</sup> vgl. Wurche, S. (1994), S. 32-36 und vgl. Mengele, J. (1994), S. 20-21



### 3. Typologisierung der horizontalen Kooperationsmöglichkeiten innerhalb der Marketing-Kommunikation

An erster Stelle sind die grundsätzlichen Unterscheidungskriterien zu betrachten und an zweiter die differierenden Kooperationsformen.

#### 3.1 Grundsätzliche Unterscheidungskriterien

A. Anonymität versus Erkennbarkeit der Kooperationssteilnehmer:

Im Gegensatz zur Erkennbarkeit bedeutet die Anonymität der Kommunikatoren, daß die Absender der verschiedenen beteiligten Kooperationspartner durch die fehlende Angabe von Marken-, Produkt- oder Unternehmensnamen nicht zu identifizieren sind.

B. Verbindung zwischen den Kommunikationsobjekten:

Die Beziehung zwischen den Kommunikationsobjekten gliedert sich in drei Teilbereiche, nämlich in die Komplementarität, in die Substitutionalität und in die Indifferenz. Die Komplementarität beschreibt Produkte, die aus Sicht der Zielgruppe verwendungsverbunden sind (z.B. Batterien und Taschenlampen). Unter Substitutionalität werden Produkte einer Gattung zusammengefaßt, die aus Verbrauchersicht gleichartig sind (z.B. Butter der Marken Goldblume, Weihenstephan oder Heidecksburger). Mit indifferenten Produkten sind solche gemeint, die auf den ersten Blick nicht miteinander in Verbindung stehen (z.B. Computer und Motorrad).<sup>5</sup>

#### 3.2 Gemeinschaftskommunikation

In der Gemeinschaftskommunikation haben sich mehrere Markenhersteller mit substitutiven Produkten zusammengeschlossen, ohne ihre Absender preiszugeben. Dies bedeutet, daß für die Zielgruppe keinerlei Marken-, Produkt- oder Unternehmensnamen festzustellen sind. Die ausdrücklich gewollte Anonymität schließt auch jegliche Übermittlung von spezifischen Merkmalen aus, die Hinweise auf die Absender geben könnten, wie typische Farbgebungen oder Schriftarten beispielsweise von Coca-Cola oder Marlboro. I.d.R. haben sich Wettbewerber unter einer Dachorganisation vereint, um ihre substitutiven Leistungen im Rahmen einer Gemeinschaftskommunikation anzubieten. Die Zielsetzung besteht darin, für alle Partner eine vorteilhaftere Situation zu erlangen. So soll nicht der Marktanteil eines Einzelnen, sondern das gesamte Marktvolumen erhöht werden. Prinzipiell sind zwei Möglichkeiten einer Gemeinschaftskommunikation zu unterscheiden.<sup>6</sup>

##### 1. Gattungskommunikation

Es findet eine Kommunikation über eine spezielle Produktgattung statt, wie z.B. über Tiefkühlpizzas, Schokoladenriegel oder Agrarprodukte. Die ange-

strebten Ziele der Gattungskommunikation bestehen hauptsächlich in einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades, in einem Kostensplitting, in einer Verbesserung des Image und in einer Steigerung der Verwendungshäufigkeit (vgl. Abb. 1).



Abbildung 1: Gemeinschaftskommunikation für eine Produktgattung (Wellpappe); Quelle: Verband der Wellpappen-Industrie e.V., Darmstadt 2001.

##### B. Branchenkommunikation

In diesem Fall geht es um die gemeinschaftliche Kommunikation der Mitglieder einer gesamten Branche wie beispielsweise der Tiefkühl-, Süßwaren-, Schreibgeräte- oder Sanitärbranche. Im Wesentlichen werden hier neben Kosteneinsparungen imagefördernde Ergebnisse angestrebt (vgl. Abb. 2).

#### 3.3 Gruppenkommunikation

Wie in der Gemeinschaftskommunikation haben sich bei der Gruppenkommunikation Wettbewerber mit gleichartigen Produktleistungen zu einer vereinten Marketing-Kommunikation entschlossen. Der fundamentale Unterschied zur Gemeinschaftskommunikation besteht jedoch darin, daß jeder Teilnehmer durch die Präsentation von Produkt und/oder Markenname sowie des Unternehmens identifizierbar ist. Meistens hat sich eine kleine Anzahl von Koalitionspartnern zusammengeschlossen, die nur einen Bereich des gesamten Wettbewerbsumfeldes ausmachen und dort in einem Teilmarkt ansässig sind. Durch die Gruppenkommunikation gelingt es den

<sup>5</sup> vgl. Lindemann, M. (1993), S. 34-36

<sup>6</sup> vgl. Huth, R. et al. (1993), S. 22ff



Wohnzimmer

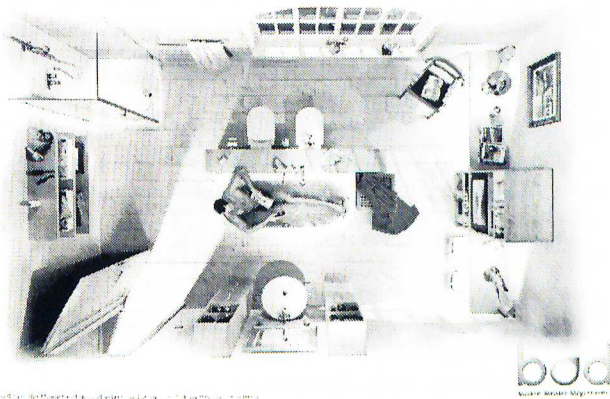


Abbildung 2: Gemeinschaftskommunikation für eine Branche (Sanitärwirtschaft); Quelle: VDS Vereinigung Deutsche Sanitärwirtschaft e.V., Bonn 2001.

Partnern, sich von den restlichen Konkurrenten gezielt abzugrenzen respektive abzuheben. Die Differenzierung kann zum einen über inhaltliche (z.B. Steigerung von Akzeptanz und Glaubwürdigkeit konkurrierender Qualitätsprodukte aufgrund des vereinten Auftritts) und zum anderen über sachliche (z.B. Biodiesel versus Normaldiesel) Kriterien bzw. Besonderheiten erfolgen. Im Vordergrund steht dabei nicht das Ziel einer Erhöhung des gesamten Marktvolumens, sondern ausschließlich die Besserstellung

Die deutschen Hausgeräte-Hersteller informieren:

# Umweltschutz steht außer Konkurrenz.

Größe Aufgaben für man, indem man nicht eigene, sondern gemeinsame Wege geht. So haben wir uns zusammengefasst um ein Problem zu bewältigen, das einer bedauerlicherweise nicht allein zu lösen ist.

**50% FCKW reduziert**  
 (Reinheit max. 2,0 g FCKW pro Liter Wärmedämmung)

... und ein großer Fortschritt, andererseits eine Gefahr. Wenn ausgewählte Küllgeräte auf Halde oder in herkömmliche Verschrottungsprozesse kommen, werden FCKW in die Atmosphäre freigesetzt, die die Ozonschicht bedroht. Ein Zustand, der nicht ignoriert werden sollte. Wir deutschen Haus-

geräte-Hersteller leisten unseren Beitrag, auch wenn für die Küllgeräte nicht einmal 4% der gesamten FCKW-Produktion verwendet werden:

- So lancieren wir regelmäßig ein Programm, um neue Füll- und Züllmittel als Alternative zu FCKW anzubieten.
- Ansonsten verzichten wir bei der Wärmedämmung auf 50% FCKW. Auch wenn das neue Verfahren zu höheren Produktionskosten führt, lohnt sich der Mehraufwand aus: jährlich 800 Tonnen weniger FCKW! Entscheiden Sie sich für diese Geräte der neuen Generation - und Sie tragen zur weiteren Erleichterung unserer Umwelt bei.
- Unter Anführungszeichen: Salame machen Sie mit Europa. Umweltschutz zwischen den Grenzen. Külltechnik. Wir werden weiter investieren in unsere vorteilhaftesten Technologien.

AEG **Bauknecht** BOSCH  
 LIEBHERR Miele SIEMENS

Abbildung 3: Gruppenkommunikation konkurrierender Unternehmen; Quelle: Lindemann, M., Köln 1993.

des eigenen Marktsegmentes. Außerdem können auch alle anderen gängigen Kommunikationsziele wie Information und Meinungsbildung wahrgenommen werden (vgl. Abb.3).<sup>7</sup>

### 3.4 Verbundkommunikation

Im Rahmen der Verbundkommunikation schließen sich zwei oder mehrere individuell erkennbare Markenartikelhersteller zu einer gemeinsamen Marketing-Kommunikation zusammen (vgl. Abb.4). Der ausschlaggebende Unterschied zur Gruppenkommunikation besteht darin, daß keine substitutiven Produkte, sondern komplementäre Erzeugnisse angeboten werden. Somit bilden die Verbundbeziehungen zwischen den Kommunikationsobjekten die Grundlage der Kooperation. Die Untersuchung sich ergänzender Eigenschaften zwischen den Produkten muß dabei generell aus Konsumentensicht vorgenommen werden. Im Vordergrund steht der Bedarfsverbund, in dem alle Markenartikel subsummiert sind, welche aufgrund ihrer Eigenschaften in einem verwendungsverbundenen Verhältnis stehen, bzw. in ihrem Ge- bzw. Verbrauch zusammenpassen. Zu unterscheiden ist hierbei erstens eine physische Komplementarität, die funktionale Beziehungen wie z.B. zwischen Waschmittel und Waschmaschine beinhaltet, und zweitens eine psychische Komplementarität, welche sich nach Gewohnheiten/Präferenzen (z.B. Konsum von Cola mit Rum) und Eigenschaften der Zielgruppe (z.B. spielen Kinder mit Spielzeug und essen Schokolade) ausrichtet.



Abbildung 4: Verbundkommunikation zwischen der Wagner Tiefkühlprodukte GmbH und der Racke GmbH & Co. KG; Quelle: Wagner Tiefkühlprodukte GmbH, Braunshausen 2001.

Diese Art der kooperativen Kommunikation ermöglicht es den Unternehmen, ihr Leistungsprogramm aus Verbrauchersicht flexibel zu erweitern. Darüber hinaus sind prinzipiell alle bereits oben genannten Kommunikationsziele realisierbar. Im besonderen Maße können - wenn intensive Produktbeziehungen

<sup>7</sup> vgl. Lindemann, M. (1993), S. 54ff



existieren - positive Imagetransferprozesse angestrebt und eine Bedarfsweckung bzw. -intensivierung für die Artikel erzielt werden.<sup>8</sup>

### 3.5 Sammelkommunikation

Die Sammelkommunikation umfasst mehrere, im einzelnen erkennbare Hersteller von Markenartikeln, die weder komplementäre noch substitutive Beziehungen miteinander verbinden. Die Kommunikationsobjekte sind indifferent, stehen also in keiner unmittelbaren Verbindung. Diese Rahmenbedingungen ermöglichen eine sehr breite Spannweite an kommunikationspolitischen Kooperationen, wie beispielsweise ein Preisauschreiben oder Event, das von mehreren Markenunternehmen gemeinsam ausgerichtet wird. Notwendige Voraussetzung bleibt dabei stets eine gemeinsame Zielgruppe. Häufig führt auch erst der Weg über das Erkennen der Zielgruppengleichheit zu einer Sammelkommunikation. Die entscheidenden Zielsetzungen

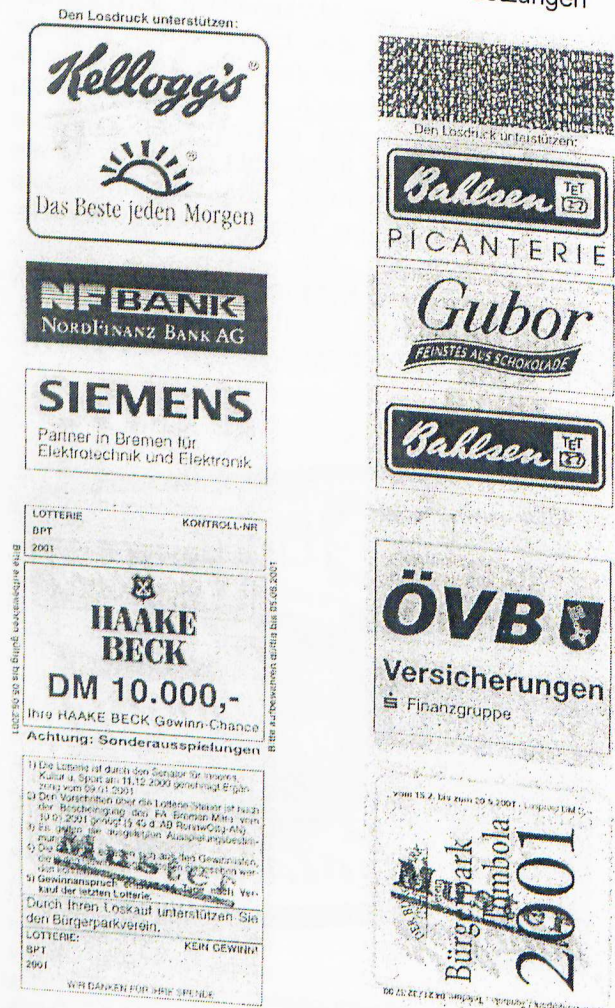


Abbildung 5: Sammelkommunikation differenter Absender; Quelle: Der Bürgerpark, Bremen 2001.

der Kooperationspartner bestehen im wesentlichen in der Kostensenkung, der Erhöhung der Bekanntheit und der Verbreitung von Informationen. Imageverbesserungen und -transfers sind dagegen aufgrund der meistens sehr unterschiedlichen Artikel kaum realisierbar.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> vgl. Nieschlag, R. et al. (1997), S. 258-261  
<sup>9</sup> vgl. Lindemann, M. (1993), S. 78ff

## 4. Potentiale und Konflikte der kommunikationspolitischen Markenkooperation

### A. Potentiale:

Das Feld der kommunikativen Potentiale ist außerordentlich breit gefächert:

- Bekanntmachung und Durchsetzung neuer Produkte, Marken oder Standards
- Erhöhung der Bekanntheit bestehender Produkte, Marken oder Branchen
- Beeinflussung bestehender Verbrauchs- oder Verwendungsgewohnheiten
- Einflußpotential auf Produkt-, Marken- oder Branchenimage und -attraktivität
- Steigerung der Zuneigung und des Vertrauens gegenüber Produkten, Marken oder Branchen
- Erregung von Aufmerksamkeit und Interesse
- Generierung von Erst- und Testkäufen bei Nicht-Verwendern
- Erhöhung der Kauffrequenz bei bestehenden Kunden
- Abhebung von Kommunikations- bzw. Informationsüberlastung
- Kostenreduzierung
- Abgrenzungsmöglichkeit vom Wettbewerbsumfeld
- Positiver Imagetransfer zwischen Produkten, Marken oder Branchen
- Distributionssicherheit im Handel durch Absatzsteigerung<sup>10</sup>

### B. Konfliktfelder:

Neben den Potentialen bestehen folgende negative Aspekte:

- Negative Ausstrahlungseffekte und Imagetransfers
- Informationsüberlastung durch erhöhte Informationsmenge der Beteiligten
- Offenlegung relevanter Wettbewerbsinformationen gegenüber dem Partner
- Effizienzprobleme in Koordination und Realisierung
- Stabilitätsgefährdung durch Abstimmungs- oder Umsetzungsdifferenzen
- Herausforderung von Gegenmaßnahmen der Wettbewerber
- Wettbewerbsbeschränkungen
- Abhängigkeitsprobleme und geringere Entscheidungsfreiheit<sup>11</sup>

## 5. Entscheidungsprozeß zur Umsetzung der horizontalen Kooperation in der Marketing-Kommunikation

In diesem Kapitel werden anhand eines Maßnahmenplanes konkret die einzelnen Schritte aufgezeigt, welche zur Umsetzung einer horizontalen Kooperation zwischen Herstellern von Markenartikeln innerhalb der Marketing-Kommunikation notwendig sind.

<sup>10</sup> vgl. Schütz, P. (2000), S. 92, Gespräch mit Herrn Haida am 17.10. 2001 (Werbeagentur TASTE! Active sales, Neu-Isenburg)  
<sup>11</sup> vgl. Nieschlag, R. et al. (1997), S. 577-579 und vgl. Schütz, P. (2000), S. 92



### 5.1 Grundsätzliche Entscheidungsfindung: Pro oder Kontra Kooperation

Zunächst muß sich das Markenartikelunternehmen darüber im Klaren sein, ob es eine horizontale Koalition im Rahmen einer Marketing-Kommunikation eingehen möchte oder nicht bzw. kann oder sollte. Diese grundsätzliche Entscheidung wird durch eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren beeinflusst. Daher müssen die Entscheidungsträger zur Urteilsfindung ein aussagekräftiges sowie fundamental abgesichertes Verfahren zur Reduzierung der Komplexität heranziehen. Mit der Nutzwertanalyse steht ein geeignetes und relativ unkompliziertes Instrument zur Verfügung, das die Entscheidungsparameter umfassend aufgreift sowie alle Beteiligten vom Management bis zum Marketing-Assistenten in die Diskussion einbeziehen kann. Berücksichtigung finden monetäre und nicht-monetäre quantitative sowie qualitative Kriterien. Der Nutzwert drückt sich dabei als Gesamtergebnis in Form einer Maßzahl aus, die den Erreichungsgrad der angestrebten Zielpräferenzen anzeigt.<sup>12</sup> Bei Einsatz der Nutzwertanalyse zur grundsätzlichen Entscheidung, ob eine Kooperation oder ein individuelles Vorgehen zu bevorzugen ist, müssen verschiedene Schritte durchgeführt werden. Eine Abwandlung der Reihenfolge ist dabei genauso möglich, wie eine mehrfache Revision der Parameter.<sup>13</sup>

1. Definition der kommunikativen Zielsetzungen:  
Basis des Entscheidungsmodells bilden die marketing- und unternehmensrelevanten Kommunikationsziele. Diese zentralen Kriterien müssen in einer klar definierten Form vorliegen und sind vor dem Hintergrund der Komplexitätsminderung auf ein Mindestmaß (maximal 8) zu beschränken. Weiterhin besteht die Notwendigkeit, daß die Ziele durch eine Kooperation realisierbar sind. So läßt sich z.B. das Vorhaben der individuellen "Einzelmarken-Abgrenzung" vom Wettbewerbsumfeld nicht durch eine Zusammenarbeit erreichen.

Ein weiteres wichtiges Entscheidungskriterium in der Kooperationsfrage stellt die Kostenentwicklung dar. Sie zählt zwar nicht unmittelbar zu den Kommunikationszielen, ist aber dennoch wesentlicher Bestandteil der Nutzwertanalyse.

2. Operationalisierung und Erhebung der kommunikativen Zielsetzungen:  
Die expliziten Kommunikationsziele sind i.d.R. nicht direkt meßbare Konstrukte und benötigen daher Indikatoren, die eine Operationalisierung der Ziele ermöglichen. Dazu können eine Vielzahl von Indikatoren herangezogen werden, doch es gilt auch hier, wenige wichtige zu bestimmen. Beispielsweise können zur Erhebung des Zieler-

reichungsgrades bei dem Kriterium "Kaufwunsch" die Indikatoren Couponrückläufe, Kundentelefonkontakte und Kaufwillige in die Analyse einbezogen werden.

3. Gewichtung der kommunikativen Zielsetzungen:  
Aus Sicht der Entscheidungsträger kommen den einzelnen in einem Katalog zusammengestellten Zielsetzungen unterschiedlich starke Gewichtungen bzw. Präferenzen in einem Kommunikationskonzept zu. Daher muß für die Zielkriterien ein Gewichtungsfaktor (Multiplikator zwischen 0 und 1) erstellt werden (siehe Tabelle 1).
4. Bewertung der kommunikativen Zielsetzungen:  
Die festgelegten Kommunikationsziele sind auf ihre Eignung bzw. Vorteilhaftigkeit im Vergleich zu den zur Auswahl stehenden Alternativen (individuelle oder kooperative Kommunikation) in einem Punktbewertungsverfahren gegenüberzustellen. Dabei kann auf empirische Daten und Erfahrungen zurückgegriffen oder aber zuverlässige Schätzungen vorgenommen werden. Diese Nutzensaussagen über jedes Zielkriterium sind in einer Rangskala von 1 (schlecht) bis 6 (sehr gut) durchzuführen (siehe Tabelle 1).
5. Entscheidungsfindung:  
Nachdem die Schritte 1-4 vollzogen sind, kann für jeden einzelnen Kommunikationstyp der Gesamtnutzenwert errechnet und somit eine erste Entscheidung getroffen werden, ob eine Kooperation (tendenziell sogar welcher Kooperationsstyp) oder ein individuelles Handeln innerhalb der Marketing-Kommunikation vorteilhafter ist. Für das Beispiel aus Tabelle 1 ergibt sich der beste Wert für die Sammelkommunikation:  $0,3 \times 5 + 0,2 \times 1 + 0,1 \times 2 + 0,3 \times 1 + 0,1 \times 3 = 2,5$ .

Zielkriterien	Gewichtung	Individual-Kom.	Kooperationstypen der Marketing-Kommunikation:			
			Gem.	Grup.	Verb.	Sam.
Kostenreduzierung	0,3	1	3	2	2	5
Bekanntheitszunahme	0,2	2	1	4	3	1
Imageverbesserung	0,1	1	3	1	4	2
Erhöhung Marktanteil	0,3	4	1	1	1	1
Informationsleistung	0,1	2	2	3	1	3
Summe	1,0					
Gesamtnutzwert		2,2	1,9	2,1	2	2,5

Tabelle 1: Beispiel eines Punktbewertungsverfahrens im Rahmen der Nutzwertanalyse; Quelle: in Anlehnung an Preißner, A. (1996): Marketing-Controlling, München 1996, S. 287.

<sup>12</sup> vgl. Utermarck, J. (1996), S. 1-3 und vgl. Witte, H. (1989), S. 23-24

<sup>13</sup> vgl. Utermarck, J. (1996), S. 10-12, vgl. Lindemann, M. (1993), S. 102ff und vgl. Witte, H. (1989), S. 24-27



## 5.2 Situationsanalyse als Basis für weitere Kooperationsentscheidungen

Nachdem die Unternehmung aufgrund der Nutzwertanalyse die erste grundsätzliche Entscheidung für eine horizontale Kooperation auf Ebene der Marketing-Kommunikation gefällt hat, muß eine fundierte Untersuchung der konkreten Markensituation erfolgen. Dies geschieht im Rahmen einer Situationsanalyse, bei der sowohl die interne als auch die externe Marken- bzw. Unternehmenssituation beschrieben und bewertet wird. Sie bildet die Basis für alle nachfolgenden Entscheidungen im Kooperationsprozeß. Ferner schafft diese Analyseform die Voraussetzung zum definitiven Kooperationsentschluß und bildet gleichzeitig den Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung des gesamten Kommunikationskonzeptes von den Kommunikationszielen bis zum Instrumenteneinsatz. Im Kontext dieser Arbeit stehen daher jene situativen Bestimmungsfaktoren im Mittelpunkt der Analyse, welche für potentielle Koalitionsvorteile von hoher Relevanz sind.<sup>14</sup> Diese kooperationsorientierte Situationsanalyse teilt sich dabei in die vier übergeordneten Gebiete Markt, Kunden, Wettbewerb und Unternehmen auf.

Zur systematischen Ermittlung und Aufbereitung der oben genannten Komponenten einer kooperationsorientierten Situationsanalyse bietet sich die Aufstellung eines Diagnosekataloges an. Dazu werden die Analyse-Bereiche Markt, Kunden, Wettbewerb und beteiligte Unternehmen in wesentliche situative Teilbereiche untergliedert.<sup>15</sup> Die Datenerhebung geschieht durch die Marktforschung. Einerseits kommt die Primärforschung (z.B. Befragung, Beobachtung) und andererseits die Sekundärforschung mit der Erfassung bereits vorhandener unternehmensinterner Daten (z.B. Absatz-, Distributionsstatistiken) sowie externer Daten (Institute, Verbände, Ämter etc.) zum Einsatz. Hierbei ist es zweckmäßig, sämtliche Daten über potentielle Partner parallel auch dort mitzuerfassen, wo keine größeren Schwierigkeiten bestehen und somit später bei der Partnerauswahl bzw. -bewertung weniger Aufwand entsteht.<sup>16</sup>

1. Teilbereich Markt
  - Wachstum/Größe
  - Sättigungsgrad
  - Marktaufteilung
  - Substitutionsgrad
  - Marktentwicklung/-potential
  - Preisstruktur
2. Teilbereich Kunden
  - Kaufkraft
  - Bedürfnisstruktur
  - Bedürfniserfüllung

- Produkt-/Markenbekanntheit
- Produkt-/Markenansehen
- Wiederkauftrate
- Käuferstruktur

3. Teilbereich Wettbewerb
  - Wettbewerbsstärke
  - Angebotsprogramm/-differenzierung
  - Kundenorientierung
  - Preisniveau
  - Käuferstruktur
  - Produkt-/Markenbekanntheit
  - Produkt-/Markenansehen
  - Wettbewerbsstrategien
  - Marktanteile
4. Teilbereich „Beteiligte Unternehmen“
  - Angebotsprogramm/Differenzierung
  - Kommunikationsstrategie
  - Marktstellung/-abdeckung
  - Preisniveau
  - Unternehmensansehen/-bekanntheit
  - Distributionsdichte
  - Kundenorientierung/Zielgruppe
  - Finanzmittel

## 5.3 Vorgehensweise im Rahmen der Partnerermittlung

Die Ermittlung eines oder mehrerer geeigneter Partner zur Durchführung einer kooperativen Marketing-Kommunikation gehört zu den elementaren Handlungen in der Vorbereitungsphase, da sie ganz entscheidend den Gesamterfolg der Koalition mitbestimmt. Bevor jedoch die Partnerermittlung starten kann, muß sich das initiierende, kooperationswillige Unternehmen - aufbauend auf den Ergebnissen der oben dargelegten Analyse sowie unter Berücksichtigung der speziellen Einsatzkriterien, Potentiale und Konflikte der unterschiedlichen Kooperationstypen für einen der verschiedenen Kooperationstypen entscheiden, da hiervon die Partnerauswahl maßgeblich abhängt (siehe Kapitel 3 "Typologisierung der horizontalen Kooperationsmöglichkeiten innerhalb der Marketing-Kommunikation"). Ein solcher Beschluß dürfte an dieser fortgeschrittenen Stelle des Umsetzungsverfahrens keine größeren Schwierigkeiten bereiten. Die anschließende Partnersuche unterteilt sich in drei sukzessiv aufeinander folgende Schritte. An erster Stelle steht die Fixierung des Partnerwunschprofils, an zweiter die konkrete Suchphase und an dritter die Beurteilung der potentiellen Partner. Zuletzt bleibt noch die Aufgabe, eine konkrete Partneranzahl festzulegen.

### 5.3.1 Fixierung des Partnerwunschprofils

Unverzichtbar für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es, daß die kommunikativen Zielsetzungen möglicher Partner den eigenen entsprechen und/oder diese verknüpfbar bzw. ergänzbar sind. Gleiches gilt für die Kommunikationsstrategien und -objekte sowie Zielgruppen. Wenn sich jedoch herausstellt, daß

<sup>14</sup> vgl. Meffert, H. (1998), S. 61-62 und vgl. Olfert, K. (1997), S. 185-186

<sup>15</sup> vgl. Kotler, P. (1999), S. 116-119, vgl. Bruhn, M. (1997), S. 237 und vgl. Staudt, E. et al. (1992), S. 33-40

<sup>16</sup> vgl. Bruhn, M. (1997), S. 234-236 und vgl. Staudt, E. et al. (1992), S. 35



die Vorgaben der potentiellen Partner unvereinbar sind, wird sich keinerlei Kooperationsvorteil ergeben können.

Das Leistungspotential bzw. -profil der Kooperationspartner sollte sich ebenfalls ergänzen, da dieses ausschlaggebend für Synergieeffekte ist, insbesondere dann, wenn sich die angestrebten Kommunikationsziele mit den eigenen Potentialen nicht alleine erreichen lassen. Darüber hinaus können zusätzlich noch für jede Kooperation spezielle Grundlagen nötig werden wie z.B. ein komplementäres Produktprogramm innerhalb der Verbundkooperation.

Ferner ist ein Minimum an Gleichartigkeit bzw. Ähnlichkeit zwischen den Partnern für einen möglichst störungs- und konfliktfreien Ablauf der Kooperation erforderlich. Wichtige Kriterien der Konformität, um Konfliktsituationen vorzubeugen respektive zu vermeiden, sind neben der Unternehmensgröße (regionales Kleinunternehmen paßt nicht zu weltweitem Konzern) imagerelevante Faktoren sowie die Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur als Gesamtheit der Werte- und Normvorstellungen eines Betriebes beeinflusst maßgeblich sowohl die Aktivitäten und das Verhalten der Mitarbeiter als auch die Darstellung des Unternehmens nach außen. Eine Übereinstimmung der Kommunikationsstrategien ist ebenfalls unerlässlich.

Nachdem das Partnerprofil inhaltlich fixiert wurde, geht es darum festzulegen, wie strikt respektive in welchem Grad die Anforderungen von den in Frage kommenden Kandidaten erfüllt sein müssen. Auf der einen Seite muß ein deutlicher Kooperationsvorteil durch die Partnerschaft gewährleistet sein, der durch ein relativ exaktes Einhalten der Vorgaben zu erlangen ist. Auf der anderen Seite wird ein zu hoher Erfüllungsgrad die Chancen mindern, den geeigneten Partner aufzufinden<sup>17</sup>.

### 5.3.2 Konkrete Suchphase potentieller Kooperationspartner

Das Ziel und die Herausforderung der konkreten Suchphase besteht in der Ermittlungsmethodik und schließlich im Auffinden möglicher Kooperationspartner, die den gestellten Kriterien am besten entsprechen. Mit Ende der Suchphase sollte eine Liste qualifizierter Partner festliegen. Hierzu können leichte Modifikationen der Anforderungen notwendig werden, um letztlich geeignete Partner zu finden. Die Informationsbeschaffung über andere Marktteilnehmer dürfte aufgrund der ohnehin anzustrebenden Markttransparenz keine all zu großen Schwierigkeiten bereiten, insbesondere wenn es um die Frage bisher getätigter öffentlicher Kommunikationsaktivitäten geht. Vorteilhaft wirken sich außerdem bereits bestehende Beziehungen zu anderen Unternehmungen aus (Beteiligungen, Entwicklungskooper-

ationen etc.), die eine Koalitionsanbahnung und -überprüfung deutlich erleichtern.

Betrachtet man den Schwierigkeitsgrad der Informationssuche hinsichtlich der einzelnen Kooperationsarten, so läßt sich für die Gemeinschaftskommunikation festhalten, daß die Beschaffung der Informationen relativ leicht fällt, da die möglichen Partner in aller Regel in einem Dachverband (branchen- oder fachbezogen) vereinigt sind. Bei den Markenartiklern, die eine Gruppenkommunikation mit substitutiven Produktleistungen anstreben, besteht von vornherein ein hoher Informationsstand über die jeweiligen Wettbewerber. Im Rahmen der Verbundkommunikation - welche sich in erster Linie auf ergänzende Produkte stützt - können in der Suchphase mit einfachen Verfahren z.B. auf Fachmessen oder durch Marktbeobachtungen, komplementäre Markenartikel bzw. -unternehmungen gefunden und Informationen beschafft werden. Einzig die Sammelkommunikation wirft Informationsschwierigkeiten wegen der Indifferenz der Teilnehmer auf, die in keiner unmittelbaren Produkt-, Kunden- oder Marktverbindung miteinander stehen. In diesem Fall ist eine aufwendigere Suche erforderlich. Sowohl für die Sammelkommunikation als auch für die anderen Kooperationsarten stehen zur Identifizierung eines möglichen Partners und zur Einholung von Informationen primär folgende Quellen zur Verfügung:<sup>18</sup>

- Kooperationsbörsen, -foren, -seminare
- Messen, Ausstellungen
- Agenturen
- Marktforschungsinstitutionen
- Fach- und Wirtschaftsverbände
- Industrie- und Handelskammern
- Geschäfts-, Mitarbeiter- und Bekanntenkreis.

### 5.3.3 Beurteilung der potentiellen Kooperationspartner

Nachdem das konkrete Anforderungsprofil für einen qualifizierten Partner aufgestellt und auf dieser Basis während der Suchphase ein oder mehrere mögliche Partner ermittelt wurden, steht noch die Beurteilung der ausgewählten Kandidaten bevor. Dazu müssen die festgelegten Kriterien des Profils bei den potentiellen Teilnehmern explizit ergründet werden, um sie anschließend mit den Vorgaben abzugleichen. Das Ziel besteht in der Auswahl des am besten geeigneten Kooperationspartners - eventuell unter leichter Revision des Anforderungskataloges -, um definitiv eine Entscheidung über eine Kooperation zu treffen bzw. in direkte Kooperationsverhandlungen einsteigen zu können.

Grundsätzlich ist eine Kooperationsentscheidung um so sicherer zu fällen, je mehr Informationen vorliegen. Zur Informationserhebung spielt neben der Auswertung von sekundären Quellen, wie Ge-

<sup>17</sup> vgl. Lindemann, M. (1993), 217-218

<sup>18</sup> Gespräch mit Herrn Haida am 17.10.2001 (Werbeagentur TASTE! Active sales, Neu-Isenburg)



schäftsberichte, Presse, Geschäftspartner etc., vor allem der direkte Informationsaustausch die wichtigste Rolle. Dazu muß ein direkter Kontakt mit den anvisierten Unternehmen hergestellt werden, wie beispielsweise unmittelbar über das Marketing-Management oder auf Messen bzw. mittelbar über Agenturen. In erster Linie ist dann zu klären, ob prinzipiell die Bereitschaft für eine Koalition in der Marketing-Kommunikation vorhanden ist. Kommt es schließlich zu einem gegenseitigen Austausch, kann der Informationsfluß allerdings - besonders in der Anfangsphase, bei der noch keine Kooperationszusage getroffen wurde - durch unternehmensindividuelle Faktoren gestört werden. Hierzu zählen vor allem die fehlende Bereitschaft zur Offenlegung wettbewerbsrelevanter oder negativer Betriebsdaten.

### 5.3.4 Festlegung der Partneranzahl

Wenn das angestrebte Ziel in der Bestimmung des oder der optimalen Kooperationspartner erreicht wurde, bleibt noch die notwendige Einigung auf die endgültige Anzahl der teilnehmenden Koalitionspartner, da meistens nicht alle geeigneten Kandidaten in eine Kooperation aufgenommen werden können. Die Festlegung der Partneranzahl geschieht in Abhängigkeit von den nachstehenden Faktoren:<sup>19</sup>

#### 1. Kooperationsstyp

Wie bereits ausgeführt wurde, ist die Wahl des Kooperationsstyps richtungsweisend für die Partnerermittlung in Kombination mit der Festlegung der Teilnehmeranzahl. So sollten bei der Gemeinschaftskommunikation möglichst alle Branchen-/Gattungsmitglieder integriert sein. Innerhalb der Verbundkommunikation ist es aufgrund der engen Beziehung zwischen den Kommunikationsobjekten vorteilhaft, aber nicht zwingend erforderlich, sich auf zwei Teilnehmer zu beschränken. Im Rahmen der Gruppenkommunikation können sowohl sämtliche als auch nur zwei Angehörige eines Teilmarktes kooperieren. Ähnliches gilt für die Sammelkommunikation, die im Prinzip keine Mindest- oder Maximalzahl an Teilnehmern vorschreibt.

#### 2. Budget

Das Gesamtbudget einer Kooperation setzt sich aus den einzelnen Budgets der Partner zusammen. Naturgemäß steht bei einer höheren Teilnehmerzahl auch ein größerer Etat für die Umsetzung des Koalitionskonzeptes zur Verfügung. Somit können die finanziellen Bedürfnisse eine direkte Wirkung auf die gewünschte Partneranzahl haben.

#### 3. Kooperationsnebenwirkungen

Grundsätzlich resultiert aus einer größeren Anzahl von Partnern ein kostensenkender Effekt für den Einzelnen bzw. stehen insgesamt größere finanzielle Ressourcen zur Verfügung, doch ist

auch mit zunehmenden nachteiligen Wirkungen zu rechnen. Diese können sich beispielsweise bei der Verbund- oder Sammelkommunikation durch negative Ablenkungseffekte aufgrund der hohen Anzahl von Markenabsendern ausdrücken. Demnach ist eine genaue Abwägung der Partneranzahl mit Blick auf den Kooperationsstyp zur Maximierung des Kooperationsvorteils notwendig.

### 5.4 Abfassung des Kommunikationskonzeptes der Kooperation

Nachdem der einzusetzende Kooperationsstyp und die genaue Anzahl der teilnehmenden Kooperationspartner ermittelt wurde, geht es in diesem vierten Schritt des Maßnahmenplanes zur Umsetzung der horizontalen Kooperation um die Erstellung des konkreten Kommunikationskonzeptes. Dazu haben alle Kooperationsbeteiligten die zentralen Grundsätze ihrer gemeinsam durchzuführenden Kommunikationspolitik umfassend zu beschließen. Hierbei handelt es sich um die Festlegung und Formulierung der anzustrebenden Ziele, der einzusetzenden Strategien und der durchzuführenden Maßnahmen.

#### 5.4.1 Auswahl der Kommunikationsobjekte

Am Anfang der Konzepterstellung haben die Partnerunternehmen die konkreten Bezugsobjekte für ihre gemeinsamen Kommunikationsaktivitäten festzulegen. Bereits bei der Teilnehmerermittlung (vergleiche Kapitel 5.3 "Vorgehensweise im Rahmen der Partnerermittlung") war es ein entscheidendes Auswahlkriterium, daß überhaupt Kommunikationsobjekte bei den potentiellen Partnern existieren, die den eigenen entsprechen und/oder diese miteinander verknüpfbar respektive ergänzbar sind. Aufgrund der unterschiedlichen Kooperationsstypen lassen sich zwei Felder von Kommunikationsobjekten anführen, nämlich die Objekte "Produkt bzw. Marke" und die Objekte "Branche bzw. Produktgattung". So ist es möglich, mit Hilfe des Einsatzes spezifischer Produkte, der Zielgruppe eine greifbare Leistung zu demonstrieren. Es können aber auch generell Marken als solche im Vordergrund der Kommunikation stehen, um das gesamte Angebot der Unternehmungen zu repräsentieren. Zum anderen ist es möglich, daß spezielle Produktgattung als Kommunikationsobjekt festlegen.

#### 5.4.2 Abstimmung der Kommunikationsziele

Ausgehend von der durchgeführten Situationsanalyse (siehe Kapitel "5.2 Situationsanalyse als Basis für weitere Kooperationsentscheidungen") sind die gemeinsamen Kommunikationsziele sorgfältig zu planen und verbindlich abzustimmen, da sie die Basis für eine spannungsfreie, vertrauensvolle und solide Zusammenarbeit bilden. Festzulegen sind die ökonomischen Zielinhalte, die monetäre Größen wie Kosten, Umsatz, Gewinn, Marktanteil oder Rentabilität umfassen. Sie sind i.d.R. schnell eruiert und leicht zu messen. Von Nachteil ist jedoch, daß die ökonomischen Ziele nur indirekt über die geplanten

<sup>19</sup> vgl. Luczak, H. et al. (1999), S. 133-141 und vgl. Lindemann, M. (1993), S. 227-230



kommunikativen Kooperationsmaßnahmen zu erreichen sind. Daher stehen besonders die außerökonomischen Ziele im Mittelpunkt der Planung, die als aussagekräftige Vorstufe zu den ökonomischen Zielen bzw. Erfolgen zu verstehen sind. Die außerökonomischen Bestrebungen sind durch den Instrumenteneinsatz direkt steuerbar und stellen den Wegbereiter von der ersten Aufmerksamkeit des Verbrauchers bis zum Kaufakt dar. Die erfolgversprechendsten vorökonomischen Kommunikationsziele innerhalb der horizontalen Marketingkooperation umfassen.<sup>20</sup>

- Bekanntmachung neuer Produkte, Marken oder Branchen
- Erhöhung der Bekanntheit bestehender Produkte, Marken oder Branchen
- Erregung von Aufmerksamkeit und Kaufinteresse
- Abhebung von Kommunikations- bzw. Informationsüberlastung
- Beeinflussung bestehender Verbrauchs- oder Verwendungsgewohnheiten
- Einflußpotential auf Produkt-, Marken- oder Branchenimage und -attraktivität
- Intensivierung der Informationsstrategie
- Erhaltung der Kundentreue.

#### 5.4.3 Festlegung der Zielgruppe

Die spezifischen Zielgruppen der Partner müssen übereinstimmen oder sich zumindest ergänzen. Unter der Zielgruppe ist jener Personenkreis zu verstehen, der mit kommunikativen Maßnahmen angesprochen und beeinflusst werden soll. Dabei darf die Kommunikation, um Streuverluste zu vermeiden nur an die Personen gerichtet sein, welche aktuell oder zukünftig Interesse an den Koalitionsprodukten (Kommunikationsobjekte) haben. Die Partner müssen daher ihre anvisierte Zielgruppe klar definieren und eingrenzen. In diesem Zusammenhang sind grundsätzlich zwei Kriterien zu beachten: Erstens die Homogenität, d.h. die Gruppe muß über Merkmale verfügen, die sie hinreichend von der Nicht-Zielgruppe unterscheidet. Zweitens die Operationalität, die eine nachvollziehbare Messung der deskriptiven Merkmale erlaubt, um Ziele formulieren und Ergebnisse ermitteln zu können. Hierzu bietet sich die Bestimmung und Charakterisierung der gemeinsamen Zielgruppe nach soziodemographischen Eigenschaften (wie Geschlecht, Alter, Einkommen, Haushaltsgröße und -führende) sowie psychographischen Kriterien (wie Einstellung, Motive, Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale) an.<sup>21</sup>

#### 5.4.4 Gestaltung der Kommunikationsbotschaft

Haben die Kooperationspartner ihre Zielgruppe aufgestellt und sind sie sich über die Zielinhalte einig, müssen sie mit einer aussagekräftigen Botschaft sämtliche Informationen und Bedeutungsinhalte über ihre Kommunikationsobjekte zielgruppenorientiert

und -adäquat vermitteln. Es stellt sich die Frage, wie/was der Zielgruppe mitgeteilt werden muß, damit einerseits ihre Aufmerksamkeit bzw. ihr Interesse geweckt wird und andererseits eine Grundlage geschaffen wird, sich mit dem Kommunikationsobjekt intensiver zu beschäftigen. Die Kooperationspartner müssen begründet die Einzigartigkeit der Produkt-, Marken- oder Branchenbesonderheiten herausstellen um bei der Zielgruppe die anvisierten Kommunikationsziele erreichen zu können.<sup>22</sup> An dieser Stelle soll das explizite Vorgehen nicht weiter vertieft werden, da es dem der individuellen Kommunikation gleicht.

#### 5.4.5 Bestimmung der Kommunikationsinstrumente und -mittel

Nach Festlegung der kommunikativen Kooperationsziele und der Gestaltung einer Kommunikationsbotschaft müssen die Instrumente und Mittel zur Realisierung des Kommunikationskonzeptes ausgewählt werden. Dabei ist vor allem darauf zu achten, daß die Kommunikationsinstrumente und -mittel gut aufeinander abgestimmt sind, damit sie inhaltlich das Kommunikationskonzept geschlossen repräsentieren und sich synergetische Wirkungen entfalten können. In diesem Zusammenhang sind die Hierarchie und die unterschiedlichen Profile der Instrumente genau zu berücksichtigen. Folgende Charakterisierung - ohne Unterschied zu individuellen Maßnahmen - läßt sich dabei vornehmen.<sup>23</sup>

##### 1. Leitinstrument

Das Leitinstrument nimmt eine Führungsfunktion unter allen Instrumenten ein. Es ist besonders gut geeignet, den zentralen Leitgedanken und die Ziele des Kommunikationskonzeptes umzusetzen. Weiterhin besitzt es ein starkes Beeinflussungspotential gegenüber den anderen Instrumenten und ist selber kaum beeinflussbar. Vorzugsweise eingesetzt werden die visuellen Medien wie Publikumszeitschriften, Fachzeitschriften, Anzeigenblätter, Tages- und Wochenzeitungen sowie die audiovisuellen Medien Internet und Fernsehen.

##### 2. Kristallisationsinstrument

Dem Leitinstrument ist das Kristallisationsinstrument untergeordnet. Es ist einerseits einer hohen Beeinflussbarkeit durch die anderen Instrumente ausgesetzt, andererseits kann es jedoch selbst einen großen Einfluß - in positiver wie negativer Weise - auf andere Instrumente nehmen. Der Einsatz ist demnach sehr behutsam zu planen. Das favorisierte Kristallisationsinstrument bildet in der Praxis die Verkaufsförderung.

##### 3. Integrationsinstrument

Auf gleicher hierarchischer Ebene wie das Kristallisationsinstrument ist das Integrationsinstrument

<sup>20</sup> vgl. Nieschlag, R. et al. (1997), S. 577-579

<sup>21</sup> vgl. Kloss, I. (2000), S. 144-147

<sup>22</sup> vgl. Lachmann, U. (2001), S.73ff, vgl. Kotler, P. (1999), S. 940-944 und vgl. Meffert, H. (1998), S. 740-742

<sup>23</sup> vgl. Bruhn, M. (1997), S. 128-130



angeordnet (beispielsweise das Sponsoring). Kennzeichnend sind sowohl seine schwache Beeinflussbarkeit als auch seine geringe Einflußnahme auf die anderen Instrumente. Infolgedessen läßt es sich sehr gut mit den verschiedenen Instrumenten kombinieren, ohne dabei gravierende Störfaktoren im gesamten Kommunikationskonzept zu entwickeln.

#### 4. Folgeinstrumente

Dem Leitinstrument untergeordnet, aber auf gleicher Stufe mit dem Kristallisations- und Integrationsinstrument anzusiedeln, sind die Folgeinstrumente. Sie werden von den anderen Instrumenten massiv beeinflusst, üben jedoch selbst kaum Einfluß aus. Daher haben sich die Folgeinstrumente an den anderen Instrumenten auszurichten. I.d.R. stellen das Direktmarketing, das Product Placement und das Event-Marketing typische Folgeinstrumente dar.

### 5.5 Budgetierung der Kooperation

Nachdem die Kooperationspartner das Konzept der gemeinsamen kommunikativen Vorgehensweise erstellt haben, müssen sie im Rahmen einer Budgetierung Einvernehmen darüber herstellen, wie das Kommunikationskonzept finanziell ermöglicht bzw. abgesichert wird. Im ersten Schritt ist zu klären, wie hoch der allgemeine Finanzbedarf ausfällt und im zweiten, wie die Kosten auf die einzelnen Partner verteilt werden.<sup>24</sup>

#### 1. Bestimmung der Budgethöhe

In ihrer Konzepterstellung haben die Koalitionsteilnehmer bereits ihre Kommunikationsziele klar formuliert sowie die dafür notwendigen Maßnahmen (z.B. detaillierter Instrumenteneinsatz) bestimmt. Zur Ermittlung der benötigten finanziellen Mittel bietet sich die benutzerfreundliche und verlässliche "Ziele- und Aufgabenmethode" an. Sobald die konkreten Kommunikationsmaßnahmen bzw. -aufgaben definiert sind, können auch deren spezifische Kosten kalkuliert werden. Die Summe der Einzelkosten bildet schließlich das (vorläufige) Gesamtbudget der Kooperation. Infolge möglicher Abweichungen (z.B. durch korrekturbedürftige Kostenschätzungen) während der Umsetzungsphase steht ein exakter und endgültiger Etat i.d.R. erst am Ende der Kooperation fest. Dennoch ist die Ziele- und Aufgabenmethode eine praxisbewährte Methode der Budgetierung, da sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Ausrichtung des kommunikativen Maßnahmenbündels auf die Zielgrößen erfolgt. Weiterhin kann jederzeit eine Revision der Methode durchgeführt werden, um ein verbessertes Ergebnis zu erhalten.

#### 2. Budgetverteilung

Die Schwierigkeit bei der Aufteilung des Budgets liegt in der gerechten Umlage der finanziellen Mit-

tel, die zur Umsetzung des Kooperationskonzeptes aufgebracht werden müssen. Hierbei ist die Grundvoraussetzung der Kooperation zu beachten, daß jedem einzelnen Partner in der Koalition ein Vorteil gegenüber einem individuellem Vorgehen erwächst. Demnach darf die finanzielle Beitragsleistung die Summe der Kooperationsvorteile nicht nivellieren. Die zwei nachstehenden Varianten der Budgetverteilung bieten sich an.

- Gleiche Anteile: Der einfachste und konfliktfreieste Aufteilungsschlüssel ist der nach gleichen Anteilen, bei dem jeder Teilnehmer einen gleich hohen Etat einbringt. Bedingung bleibt aber, daß für alle Partner eine weitgehend übereinstimmende Kommunikationswirkung bzw. ein gleicher Gesamtnutzen erzielt wird.

- Wirkungs- bzw. nutzenbezogen: Fällt die Kommunikationswirkung respektive der Gesamtnutzen einer Kooperation unterschiedlich stark für die einzelnen Partner aus, so muß dies bei der Etatverteilung berücksichtigt werden. Heranzuziehen sind in diesem Fall Indikatoren, die schon im Vorfeld verlässliche Hinweise darauf geben, wie hoch die Vorteile für jeden der Beteiligten ausfallen werden. Bereits im Rahmen der Ziele- und Aufgabenmethode kann hier Vorarbeit für derartige Untersuchungen geleistet werden. So kommen beispielsweise die Umsatz- und Marktanteile der Partner (wenn gleiche Branche oder Produktgattung) sowie die Anteile an der gesamten Kooperationszielgruppe als Indikator in Frage.

### 5.6 Organisation und Umfang der Kooperation

#### A. Organisation:

Bei Beteiligung mehrerer Kooperationspartner in einer gemeinschaftlichen Marketing-Kommunikation wird zwangsläufig - unabhängig vom Kooperations-typ und der Teilnehmerzahl - eine organisatorische Koordination zwischen den Unternehmen nötig. Diese muß spätestens nach der Planungsphase bzw. nach vollständiger Erstellung des Kommunikationskonzeptes in Kraft treten. Zu diesem Zeitpunkt ist es konkret im Rahmen der Kooperation zu erfüllen und zu organisieren sind. Im Anschluß daran ist zu prüfen, wie die Aufgaben effektiv verteilt werden können und welcher Partner für die Bewältigung am besten geeignet ist (Stärken- und Schwächenausgleich sowie Degressions- und Lerneffekte). Grundsätzlich ist vor dem Hintergrund einer abgestimmten Koordination zu entscheiden, ob eine zentrale oder eine dezentrale Organisation Anwendung finden soll.

1. Zentrale Kooperationsorganisation  
Mit dieser Organisationsform werden eine oder mehrere zentrale Stellen zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung der Beteiligten gebildet. Dabei handelt es sich um Einrichtungen außerhalb der

<sup>24</sup> vgl. Wittmann, J. (1998), S. 95-99



beteiligten Unternehmen, wie z.B. eine Agentur, welche unter den Vorgaben der Partner alle Maßnahmen ausführt. Eine andere Möglichkeit besteht darin, bereits existierende übergeordnete Stellen der Kooperationspartner als Organisationseinheit heranzuziehen, wie beispielsweise einen Dachverband.

Die Vorteile der zentralen Organisationsform liegen im sinkenden Koordinationsaufwand zwischen den Teilnehmern. Weiterhin werden nach der Anlaufphase nur noch vereinzelte Vorgaben nötig, so daß die Umsetzung relativ autonom abläuft. Die Nachteile bestehen darin, daß aufgrund der ausgegliederten Aufgabenerfüllung die Ansprüche der Partner nicht erfüllt werden könnten und durch die Schaffung neuer Stellen hohe Kosten anfallen. Die zentrale Organisationsform bietet sich vor allem für Koalitionsunternehmen an, bei denen wenig Ressourcen (Know-how, Zeit, Marktkenntnisse etc.) verfügbar sind. Außerdem ist eine zentrale Organisationsform dann angebracht, wenn viele Partner (z.B. in einer Gemeinschafts- und Sammelkommunikation) beteiligt sind und damit zwangsläufig umfassende Abstimmungserfordernisse nötig werden.<sup>25</sup>

## 2. Dezentrale Kooperationsorganisation

Bei der dezentralen Organisationsform werden von den Koalitionspartnern keine ausgegliederten Institutionen für die Koordination und Umsetzung des Kooperationskonzeptes in Anspruch genommen, sondern auf bestehende zurückgegriffen. Dies bedeutet, daß alle Teilnehmer separat nach vorheriger Absprache ihre eigenen Stellen in der Unternehmung mit der Aufgabenerfüllung betrauen.

Vorteilhaft wirken sich dabei die geringeren Anlaufkosten aus, da die Partner keine neuen Stellen einrichten müssen. Weiterhin stehen die Partner (wie oben angesprochen) durch ihre aktive Beteiligung ständig miteinander in Verbindung, wodurch der Informationsaustausch (Möglichkeit des intensiven Know-how-Transfers, der Fehlervermeidung etc.) gefördert wird und zu einer Verbesserung der Zielerreichung beitragen kann. Nachteilig ist jedoch die aufwendige und ständige gegenseitige Abstimmung sowie die Koordination der Aufgabenerfüllung zwischen den einzelnen dezentralen Einheiten. Die dezentrale Organisationsform bietet sich vor allem für solche Unternehmen an, die über genügend Kooperationsressourcen und -wissen verfügen. Darüber hinaus ist sie aufgrund der günstigen Einrichtungskosten für kurzfristige Kooperationen oder bei Teilnahme nur weniger Partner geeignet.<sup>26</sup>

Zur Organisation einer horizontalen Marketingkooperation soll an dieser Stelle noch ergänzend die Thematik der Rechtsform angesprochen werden. Da es

sich in diesem vorliegenden Beitrag ausschließlich um Kooperationen auf Basis der Kommunikationspolitik handelt, die nicht als selbständige Institutionen fungieren, ist es auch nicht zwingend erforderlich, eine aufwendige Rechtsform zwischen den teilnehmenden Partnern zu schaffen.

## B. Umfang:

Unter dem Umfang der angestrebten Kooperationen sind die Kriterien Dauer, Intensität und geographische Ausdehnung zu verstehen.<sup>27</sup>

### 1. Dauer

Die Koalitionsdauer kann zwischen den Partnern beliebig vereinbart werden. So ist lediglich eine kurzzeitige Verbindung von nur wenigen, eine mittelfristige von einigen Monaten oder sogar eine dauerhafte Beziehung von Jahren vorstellbar.

### 2. Intensität

Die Intensität von Kooperationsaktivitäten ist aus mehreren Blickwinkeln zu betrachten. Zu unterscheiden ist zwischen der Bindungsintensität, die sich durch eine mündliche oder schriftliche Vereinbarung definiert, und der Bedeutungsintensität, welche sich in einer eher beiläufig durchgeführten oder stark forcierten Kooperation ausdrückt. Weiterhin gibt es die Kommunikationsintensität, unter welcher der Grad und die Breite des Instrumenteneinsatzes zu verstehen ist. So können z.B. sämtliche Instrumente von der Mediawerbung bis zum Sponsoring zum Einsatz kommen oder nur das Direktmarketing bei einer stark limitierten Anzahl von Zielpersonen.

### 3. Geographische Ausdehnung

Eine horizontale Markenkoalition ist grundsätzlich geographisch auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene möglich. Um so ausgedehnter die Kooperation jedoch durchgeführt wird, desto kostenintensiver fällt diese aus.

## 5.7 Kontrolle innerhalb der Markenkooperation

Während der Umsetzung einer horizontalen Marketingkooperation im Bereich der Kommunikation besteht die Notwendigkeit, sämtliche Aktivitäten zu kontrollieren, die im Rahmen des gesamten Maßnahmenplanes im Vorfeld festgelegt wurden. Dabei ist unter Kontrolle die Durchführung und Analyse von Soll-Ist-Vergleichen zu verstehen, um frühzeitig auftretende Planabweichungen aufzudecken, damit genügend Handlungsspielraum für Gegenmaßnahmen verbleibt und dadurch die Kooperation stabilisiert wird.<sup>28</sup>

### 5.7.1 Grundsätzliche Funktionen der Kooperationskontrolle

Im Kern verfolgt die Kontrolle in der Marketingkoalition die nachstehenden Hauptfunktionen:<sup>29</sup>

<sup>25</sup> vgl. Schulte-Zurhausen, M. (1999), S. 42

<sup>26</sup> vgl. Bühner, R. (1999), S. 125-128

<sup>27</sup> vgl. Lindemann, M. (1993), S. 226

<sup>28</sup> vgl. Coenen, M. (1998), S. 24-25

<sup>29</sup> vgl. Nieschlag, R. et al. (1997), S. 942-944



1. Bestimmung und Bewertung der Zielerreichung  
Es muß überprüft werden, ob und wie stark die in der Planung projektierten Etappenziele erreicht wurden. In der Praxis ergeben sich dabei häufig Diskrepanzen zwischen den erwarteten und tatsächlichen generierten Ergebnissen. Für diese Abweichungen kommen unternehmensinterne Faktoren (z.B. Arbeitsverzögerung) und/oder veränderte Umfeldbedingungen (z.B. Nachfragerückgang) in Betracht, deren Ursachen zu untersuchen und analysieren sind.
2. Überprüfung von Wirtschaftlichkeit und Arbeitsintensität  
Es ist laufend zu kontrollieren, wieviel finanzielle Mittel aufgewendet, welche Wege zur Realisierung der Kooperationsmaßnahmen gegangen wurden und ob dabei dem vorgegebenen Finanzrahmen bzw. den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit entsprochen worden ist. Wichtig ist auch die Optimierung des Arbeitsaufwandes wie z.B. eine adäquate Arbeitsteilung.
3. Frühwarnung und Entscheidungsunterstützung  
Durch die frühzeitige Aufdeckung nicht realisierbarer Zielvorgaben, veränderter Rahmenbedingungen oder getroffener Fehlentscheidungen können unvorhergesehene Probleme erkannt und rechtzeitig behoben werden. Darüber hinaus wirken die gewonnen Erkenntnisse für anschließend zu ergreifende Maßnahmen entscheidungsunterstützend.

### 5.7.2 Methoden der Kontrolle

Prinzipiell sind im Rahmen der kooperativen Marketing-Kooperation sowohl die Kommunikationswirkungen als auch die Kommunikationsaufwendungen Kontrollmechanismen unterworfen.

Mit der Kommunikationswirkung sind die Reaktionen der Zielgruppe auf den angewendeten Instrumenten-Mix der Kooperation zu verstehen, wie z.B. Erstkäufe oder eine erhöhte Kauffrequenz. Nur durch den Einsatz der Wirkungskontrolle kann letztlich der Erfolg des partnerschaftlichen Kommunikationskonzeptes gesichert werden. Zur Überwachung sind genau definierte Kontrollgrößen heranzuziehen, welche sowohl Aufschluß über die Gesamtwirkungen für alle Partner zusammen als auch über die Individualwirkungen für jeden einzelnen Kooperationsteilnehmer geben.

Diese Kontrollgrößen ermöglichen jedoch keine direkten Erfolgszurechnungen zwischen den ergriffenen Kommunikationsaktivitäten und den tatsächlich erzielten Wirkungen. Eine Ausnahme bilden Produktzuwendungen, die unter Bezugnahme auf kommunikative Maßnahmen entstehen, wie bei Bestellkarten, Kennwörterangaben oder Kundentelefonkontakten. Insbesondere unterliegen ökonomische und quantitative Größen (Umsatz, Absatz, Marktanteil) der Zurechnungsproblematik. Dagegen lassen

sich die Wirkungen der Kommunikation relativ gut mit qualitativen und psychographischen Größen ermitteln sowie kontrollieren. Anwendungsfähige Kontrollgrößen sind vorzugsweise<sup>30</sup>

- Bekanntheitsgrad: Dieser Indikator gibt darüber Aufschluß, ob die kooperativen Maßnahmen wahrgenommen wurden und sich Produkt-, Marken- oder Firmennamen im Bewußtsein der Verbraucher verankert haben. Es ist jedoch nicht möglich zu ermitteln, ob und wie sehr Botschaftsinhalte aufgenommen wurden.
- Einstellung und Image: Diese Merkmale geben Aufschluß z.B. über Kenntnisse von Produkt-, Marken-, Unternehmens- und Brancheneigenschaften bei Konsumenten und Händlern. Weiterhin liefern sie Daten über Sympathien, Kauf- und Verwendungsverhalten. Beide Kontrollgrößen stellen wichtige Frühwarnindikatoren dar, weil durch sie rechtzeitig Veränderungstendenzen offenbar werden. Zusätzlich gewinnen die Parameter vor dem Hintergrund des generell anvisierten Imagetransfers zwischen den Partnern besonders an Bedeutung.
- Kundenzufriedenheit: Dieser Wirkungsindikator umfaßt mehrere untergeordnete psychographische Kontrollgrößen. Zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit bietet sich vor allem die systematische Erfassung von verbraucherbezogenen Indikatoren wie eingehende Beschwerden, empfundene Produktqualität, Wiederkaufraten und Empfehlungsverhalten an.

Problematisch bleibt weiterhin die oben angesprochene Erfassung und Kontrolle ökonomischer Auswirkungen. So ist es nur indirekt möglich, von den aufgeführten nicht-ökonomischen Größen auf diese zu schließen. Gleiches gilt für die individuelle Erfolgszurechnung der Kommunikationswirkung. Sie ist nur bei klar trennbaren Aktivitäten (differente Bestellkarten, Kundentelefone, Gutscheine etc.) und ausschließlich bei Kooperationstypen gegeben, deren Markenabsender direkt zu erkennen sind. Die einzige Möglichkeit zur Erforschung - aber bezüglich des Kosten- und Zeitaufwandes eine mit dem Nutzungstests wie z.B. Gebietsverkaufstest oder Minitestmärkte. In Frage kommen dazu Tests, die vor (Pre-Tests) oder nach (Post-Tests) der Kommunikationsphase durchgeführt werden und detaillierte Wirkungs- und Kontrollgrößen liefern.<sup>31</sup>

Weitere Schwierigkeiten in der Bewertung von Kommunikationswirkungen können dann auftreten, wenn eine Zuordnung der kooperativen Kommunikationsmaßnahmen auf die Auswirkungen durch sachliche und zeitliche Abhängigkeiten nicht eindeutig möglich ist. Im ersten Fall werden die Ergebnisse des kooperativen Instrumenteneinsatzes durch eine

<sup>30</sup> vgl. Preißner, A. (1996), S. 313-314

<sup>31</sup> vgl. Schwaiger, M. (1997), S. 50-57



häufig parallel geführte Individualkommunikation für die Produkte der Beteiligten - in Form von ergänzenden Instrumenten - stark beeinflusst. Andererseits wirken sich wiederum die kooperativen Maßnahmen auf das weitere Warenangebot der Teilnehmer aus (Spill-Over-Effekte). Im zweiten Fall ergeben sich Zuordnungsschwierigkeiten aufgrund von zeitlich unterschiedlichen Auswirkungen der Kommunikationsaktivitäten. So können die Wirkungen erst nach großer Verzögerung einsetzen (Time-Lag-Effekt) oder im Anschluß an die Kooperation noch sehr lange nachwirken (Carry-Over-Effekt).<sup>32</sup>

Neben den Kommunikationswirkungen bedürfen auch die Kommunikationsaufwendungen einer ständigen Kontrolle. Ziel ist es, die Wirtschaftlichkeit bzw. die Effizienz der Kooperation zu sichern, da die resultierenden Kostenvorteile für die Partner zu den Hauptbeweggründen zählen. In erster Linie gilt es, den im Rahmen der Budgetierung mit der "Ziele- und Aufgabenmethode" (siehe Kapitel 6.5 "Budgetierung der Kooperation") erstellten Kostenplan zu kontrollieren. Die dort enthaltenen Kalkulationen stellen gleichzeitig die Kontrollgrößen dar. Zur Überwachung der Aufwendungen wird die laufende Überprüfung der Kostenverursachung aller Partner sowie extern einbezogener Institutionen (Agenturen etc.) notwendig. Besondere Aufmerksamkeit muß dem Abgleich der im Vorfeld nur geschätzten Plankosten mit den tatsächlich entstandenen geschenkt werden. Bei starker Abweichung gefährden sie im besonderen Maße den Kooperationsvorteil "Kostensenkung". Gleiches trifft für Kostenveränderungen zu, die nicht im Einflußbereich der Partner stehen, wie z.B. Preisschwankungen.

### 5.7.3 Ablauf des Kontrollprozesses

Basierend auf den oben erörterten Merkmalen und Methoden von Kontrollmechanismen innerhalb der kooperativen Marketing-Kommunikation läßt sich ein praktikables Kontrollprocedere konzipieren, das mehrstufig in vier aufeinander folgenden Schritten abläuft, sich aber methodisch nicht wesentlich von der Individualkommunikation differenziert. Daher soll nachfolgend nur eine schematische Darstellung erfolgen.<sup>33</sup>

1. Bestimmung des Soll  
Initial müssen Sollgrößen festgelegt werden, welche als Maßstäbe bzw. Ziele zu betrachten sind, an denen sich die Kooperationsaktivitäten auszurichten haben (Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Anhebung des Informationsstandes usw.).
2. Ermittlung des Ist  
In einem zweiten Schritt müssen die Ist-Zustände der einzelnen Zielkriterien ermittelt werden. Wie bereits weiter oben erläutert, ist es von Vorteil Sollwerte zu formulieren, die sich im Kontrollprozeß durch leicht meßbare Größen direkt oder mit-

telbar bestimmen lassen (z.B. Verbrauchereinstellungen und Markenimage).

3. Soll/Ist-Vergleich  
In der dritten Stufe werden die Ist-Werte den Planwerten gegenübergestellt und die Abweichungen erkennbar. Dabei können sowohl positive Abweichungen (Ergebnis liegt über dem geplanten Soll) als auch negative Abweichungen (Soll ist nicht erfüllt) auftreten.
4. Analyse und Gegenmaßnahmen  
In einem vierten Schritt sind bedarfsweise Gründe für negative Abweichungen zu eruieren, um anschließend geeignete Maßnahmen gegen bereits aufgetretene bzw. zu erwartende Änderungen einleiten zu können. Ursachen von Abweichungen können z.B. Planungsfehler (falsche Kostenschätzungen), Minderleistungen (zu geringe Arbeitsleistung) oder unvorhersehbare Störgrößen (Gegenmaßnahmen der Konkurrenz) sein.

Bei der Durchführung des Kontrollprozesses ist es außerordentlich wichtig, daß die Überwachungsmaßnahmen nicht ausschließlich rückwärts gerichtet sind, sondern auch prospektiv der erörterten Frühwarnfunktion gerecht werden. Deshalb sollten schon im Vorfeld feststehende Kontrollzeitpunkte am Ende von kurzen Abschnitten des Kooperationskonzeptes plazierte werden, um kontinuierlich Schlußfolgerungen für die nachfolgenden Phasen ziehen zu können.

### 5.8 Kooperationsvereinbarungen

Nachdem die einzelnen Schritte eines Maßnahmenplanes zur Umsetzung einer horizontalen Kooperation zwischen Herstellern von Markenartikeln innerhalb der Marketing-Kommunikation aufgewiesen wurden, soll schließlich noch auf die Fixierung aller Rechte und Pflichten, die zwischen den Partnern im Rahmen der Kooperationsvorbereitungen bzw. der Aufgabenverteilung vereinbart wurden, eingegangen werden. Der Grundgedanke einer Kooperationsvereinbarung ist die Stabilisierung der Koalition und die Sicherung einer erfolgreichen Umsetzung. Dies gelingt um so besser, je gründlicher potentielle Probleme und Konflikte im Vorfeld bedacht und ausgeräumt werden. Streng genommen ist es den Beteiligten erst nach Abfassung ihrer definitiven Rechte und insbesondere Pflichten möglich, die endgültige Entscheidung über eine Kooperation zu fällen. Danach stellt sich nur noch die Frage, auf welche Art und Weise die Regelungen festgehalten werden sollen. Bei kurzzeitigen Projekten mit einer Dauer von wenigen Wochen ist es nicht zwingend notwendig, einen schriftlichen Vertrag aufzusetzen; im allgemeinen genügen mündliche Abmachungen. Dagegen ist bei mittel- bis langfristigen Kooperationen, die über Monate oder sogar Jahre gehen können, eine schriftliche Vereinbarung unausweichlich. Die mündlichen

<sup>32</sup> vgl. Meffert, H. (1998), S. 1050-1053

<sup>33</sup> vgl. Steinmann, H. (1997), S.360-361 und vgl. Nuber, W. (1995), S. 14-15



oder schriftlich fixierten Vereinbarungen mit ihren Vorzügen umfassen folgende vier Bereiche:<sup>34</sup>

1. Vertragsgrundlagen (Kodex)

Die Grundlagen bilden das Fundament eines detaillierten Vertrages und sind als allgemeingültige Vorbedingungen zu verstehen. An der Kooperation sind ausschließlich Markenartikelhersteller der gleichen Wirtschaftsstufe/Marktstufe beteiligt. Das Motiv und die Zielsetzung der vereinten Kommunikationspolitik besteht in einer effektiveren sowie effizienteren Leistungserstellung, die durch ein individuelles Vorgehen nicht erbracht werden kann. Alle teilnehmenden Partner nutzen identische Instrumente der Marketing-Kommunikation mit einem gemeinsamen Kommunikationskonzept und alle kommunikationspolitischen Maßnahmen werden wechselseitig abgestimmt. Durch die Zusammenarbeit soll jeder Partner den gleichen Nettotonnen erlangen, der sich aus der Differenz seiner Beiträge und dem erzielten Profit ergibt. Weiterhin besteht eine rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Beteiligten sowie die Entscheidungsfreiheit für und innerhalb der Kooperation. Die Verbindung der Teilnehmer ist durch Gleichordnung und nicht durch Über- oder Unterordnung gekennzeichnet. Ferner ist die Zusammenarbeit jederzeit einseitig kündbar sowie zeitlich befristet.

2. Zentrale Festlegungen

Im zentralen Teil des Kooperationsvertrages müssen sämtliche Vereinbarungen festgehalten werden, welche sowohl die Gestaltung als auch die Ausführung der Kooperation regeln. Im Fokus stehen dabei:

- Kooperationstyp
- Partneranzahl
- Budget
- Maßnahmen der Erfolgssicherung
- Aufgabenverteilung
- Kooperationsorganisation
- Kommunikationskonzept mit
  - Zielgruppe
  - Kommunikationsobjekte
  - Kommunikationsziele
  - Kommunikationsbotschaft
- Kooperationsumfang und -dauer
- Rechte und Pflichten

3. Auftrag an Externe

Im Falle der Beauftragung von externen Institutionen - wie eine Agentur oder ein Dachverband - beispielsweise für die Erstellung von Kommunikationsmitteln (Fernsehsots, POS-Material usw.) oder sogar für die Betreuung der gesamten Kooperationsumsetzung ist es zweckmäßig, diese anstehenden Aufträge im Vertrag zusätzlich zu verankern. Dabei sollten die Auftragsinhalte sowie -erwartungen genau definiert sein.

4. Konfliktregelungen

Da im Rahmen der Koalition zwischen den Partnern Konflikte entstehen können, sind im Kooperationsvertrag entsprechende Handlungsanweisungen festzusetzen, die einen Rechtsstreit verhindern helfen oder wenigstens eine Konflikt-schlichtung herbeiführen. Potentiellen Streitigkeiten ist vorzubeugen, indem beispielsweise Vertragsstrafen für Teilnehmer vereinbart werden, die ihren Pflichten nicht nachkommen.

6. Fallbeispiele von horizontalen Kooperationen zwischen Herstellern von Markenartikeln innerhalb der Marketing-Kommunikation

Das nachfolgende Kapitel greift 3 Fallbeispiele aus der Praxis auf, in denen Hersteller von Markenartikeln horizontale Kooperationen im Rahmen der Marketing-Kommunikation eingegangen sind. Dargestellt werden 3 Kooperationen, die in Gesprächen mit Marketingverantwortlichen und beauftragten Agenturen der Kooperationsunternehmen untersucht wurden.

6.1 Kooperation zwischen der Ehrmann AG und der Bahlsen GmbH & Co. KG

Auf Initiative der Ehrmann AG, die bereits sehr gute Erfahrungen durch eine zweijährige Kooperation mit der Kellogg's GmbH sammeln konnte, wurde die Agentur Taste! Active sales beauftragt, ein neues und eigenständiges Kooperationskonzept zu entwickeln. Da die Agentur bereits die vorausgegangene Kooperation betreut hatte, stand das Anforderungsprofil für den neuen Partner weitgehend fest. So sollte dieser aus dem direkten Lebensmittelumfeld stammen, um eine Verwendungskoppelung von Produkten möglich zu machen. Weiterhin sollte dem Markenkern sowie der Zielgruppe von Ehrmann entsprechen werden. Die Agentur Taste! ermittelte schließlich, dank ihrer weitreichenden Markttransparenz in der Lebensmittelbranche, die Firma Bahlsen GmbH & Co. KG als optimalen Koalitionsteilnehmer.

Für die Kooperation haben sich somit zwei Markenartikler der Lebensmittelbranche zusammengeslossen, die beide eine äußerst starke Position in ihren jeweiligen Kategorien repräsentieren. Das Familienunternehmen Ehrmann zählt zu den erfolgreichsten Markenunternehmen der deutschen Molkereiwirtschaft und ist Marktführer im Joghurtsegment. Die gesamte Produktpalette der Firma teilt sich neben Joghurt in die weiteren Molkereisparten Quark und Dessert auf. Das Kommunikationsobjekt der Kooperation ist das Ehrmann Hauptprodukt „Almighurt“, das mit seinen über 30 verschiedenen Sorten im Markt als vielfältiger Klassiker positioniert ist und das für fruchtig-frischen sowie cremigen Joghurt für Jedermann steht. Das Produkt zeichnet sich durch seine Frische und sein gutes Preisleistungs-Verhältnis aus. Vermittelt wird ein genussorientiertes und modernes Markenbild mit den ehrmannspezifischen Eigenschaften „ehrlich, sympathisch und überraschend“. Das Markenzeichen ist

<sup>34</sup> vgl. Staudt, E. et al. (1992), S. 145ff und vgl. Lindemann, M. (1993), S. 249-250



neben dem charakteristischen Ehrmann-Schriftzug der markante Kuhkopf. Der Werbe-Claim lautet: „Ehrmann. Keiner macht mehr an.“

Der Familienbetrieb Bahlsen verfügt über einen enorm hohen Bekanntheitsgrad (ähnlich wie Persil oder VW). Darüber hinaus ist das Unternehmen deutscher Marktführer im Segment Dauerbackwaren. Spezialisiert hat sich Bahlsen auf die Herstellung von süßen Backwaren wie Kuchen, Süßgebäck und Snacks. Aus der Kategorie Snacks stammt das für die Kooperation verwendete Kommunikationsobjekt „Leibniz Minis“ mit und ohne Schokolade. Im deutschen Süßgebäckmarkt ist die Bahlsen Marke Leibniz führend und mit seinen verschiedenen Kekserzeugnissen gleich viermal unter den Top 10 („Leibniz Minis“ Platz 8). Die Hauptzielgruppe von Konsumenten zwischen 29-39 Jahren entspricht nur teilweise der von Ehrmann, jedoch strebt Ehrmann eine Erweiterung seiner Zielgruppe auf ein jüngeres Verbraucher Klientel an.

Die „Leibniz Minis“ als „One-bite-Original Butterkekse“ (mit und ohne Schokolade) werden am Markt als die „süßen Snacks in bewährter Leibniz Premiumqualität für den handvollen, knackfrischen Knabberspaß“ geführt, der „ideal geeignet ist, um den kleinen Hunger unkompliziert zu überbrücken“. Das Markenbild wird neben dem typischen Leibniz Logo und dem Werbe-Claim: „Leibniz Minis. Der knackfrische Knabberspaß“ vor allem durch die leibnizspezifischen Eigenschaften „klassisch, authentisch, ursprünglich und praktisch“ verkörpert.

Aufgrund der vergleichbaren Ausgangssituationen - insbesondere hinsichtlich der ausgeprägten Markenschnittmenge - haben sich die beiden Unternehmen zu einer Kooperation auf Ebene der Marketing-Kommunikation entschlossen. Die Basis der Koalition bilden die Produkte „Leibniz Minis“ und „Almighurt“ (siehe Abbildung 6). Sie sind als knackig bzw. fruchtig frische Snackartikel positioniert und vereinen die aktuellen Mega-Trends Snack und Convenience. Es wird sowohl der Benefit als auch der gemeinsame Verwendungsanlaß durch die ideale Kombination von „Leibniz-Keks“ und „Almighurt-Vielfalt“ herausgestellt, welcher zu mehr Genuß führen soll. Durch diese Verknüpfung wird der Verbraucher dazu animiert, beide Produkte zusammen zu konsumieren. Zur Übermittlung dieser Botschaft haben sich die beiden Partner auf das Kommunikationskonzept mit dem aufmerksamkeitsstarken und einprägsamen Aktionsmotto „Zwei für Zwischendurch“ geeignet, damit beide Artikel gleichermaßen voneinander profitieren können (vgl. Abb. 6).

Die konkreten Marketingziele umfassen die Generierung von Zusatzabsätzen, den Ausbau der Marktführerschaft im jeweiligen Segment sowie die Attraktivierung beider Marken. Die Kommunikationsziele bestehen aus der Weckung von Interesse bei Nicht- und Leichtkonsumenten, der Initiierung von Erst- und Probierkäufen, der Gewinnung neuer Käufer sowie die Erhöhung der Kauffrequenz bei bereits bestehenden Konsumenten.



Abbildung 6: Verbundkommunikation zwischen der Ehrmann AG und der Bahlsen GmbH & Co. KG

Zur Umsetzung des Konzeptes werden folgende Kommunikationsaktivitäten gemeinsam bzw. von der beauftragten Agentur durchgeführt:

- Promotionstände (Verkostungen etc.), Bodenaufkleber sowie klassisches POS Material (Salesfolder usw.)
- Verpackungen mit Produktquerverweisen, kombinierter Auftritt im Internet ([www.zweifuerzwischendurch.de](http://www.zweifuerzwischendurch.de)) und Gewinnspiel (Reise für zwei Personen auf dem Kreuzfahrtschiff AIDA)
- Handels- und Fachanzeigen sowie Presseinformationen.

Eine klare Aufgabenteilung besteht nur im Bereich der Produktpolitik, beispielsweise bei der Produktion von Verpackungen mit Produktquerverweisen und der Warenauslieferung. Zur Finanzierung wurde ein gemeinsames Gesamtbudget aufgestellt. Die Koalitionsvereinbarungen wurden in mündlicher Form fixiert. Zur Ergebnis- und Erfolgskontrolle werden im wesentlichen die Abverkäufe an den Handel sowie an die Konsumenten, die Rückmeldungen vom Außendienst, die Verbraucherteilnahme am Gewinnspiel und die Internetbesuche herangezogen.<sup>35</sup>

## 6.2 Kooperation zwischen der Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG und der Harry-Brot GmbH

Anlaß zur Marketingkooperation zwischen der Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG und der Harry-Brot GmbH war die Intention, für die Markenprodukte „Miracel Whip“ und „Sammy's Super Sandwich“ neue Verwendungsanlässe zu kommunizieren. Dies wurde für die Produkte zwingend notwendig, da sich im Bewußtsein der Verbraucher im Laufe der Jahre nur die wenigen klassischen Verwendungsmöglichkeiten etabliert haben. So stand „Miracel Whip“ vor allem als Zutat für diverse Salate und „Sammy's Super Sandwich“ für die typische Frühstücksmahl-

<sup>35</sup> Gespräch mit Herrn Haida am 17.10.2001 (Werbeagentur TASTE! Active sales, Neu-Isenburg)



zeit. Als sogenanntes „Dream Team“ haben die Partner ihre jeweiligen Kompetenzen vereinigt und sich zusammen mit ihren komplementären Produkten auf den Trend „Sandwiches“ mit einer Vielzahl an Rezepten spezialisiert (vgl. Abb. 7).

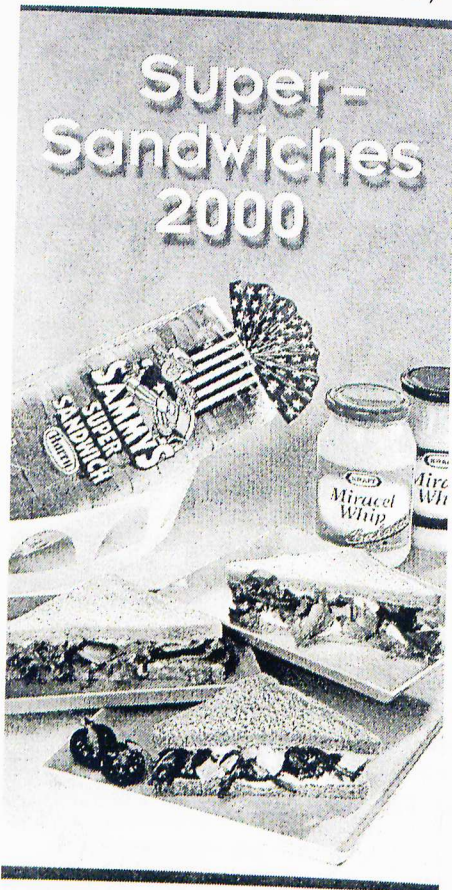


Abbildung 7: Verbundkommunikation zwischen der Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG und der Harry-Brot GmbH

Die Marke „Miracel Whip“ gehört zu dem Lebensmittelkonzern Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG. „Miracel Whip“ ist dem Segment Nahrung neben anderen Markenartikeln wie „Miracoli“, „Philadelphia“, „Kraft Ketchup“ oder „reis-fit“ zugeordnet. Der Marktführer „Miracel Whip“ (Werbeclaim „Mein Tipp, Miracel Whip“) ist eine Salatmayonnaise, die zur Lebensmittelkategorie der Feinkostprodukte gehört. Das Produkt gibt es in zwei Varianten: Erstens „Miracel Whip“ (Fettgehalt 36%) und zweitens „Miracel Whip Balance“ (Fettgehalt 16%), die speziell dem ungebrochenen Trend zur fettärmeren Ernährung entgegen kommt. Die Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb geschieht durch die Produkteigenschaften „hohe Qualität, typische Würze, lockere Konsistenz und den geringeren Fettanteil“. Die Kernzielgruppe bilden die „haushaltsführenden Hausfrauen“ zwischen 20 und 49 Jahren.

Die Harry-Brot GmbH gehört zu den führenden deutschen Großbäckereien mit einem Exportgeschäft in zahlreiche europäische Länder. Das Verkaufssortiment umfaßt sämtliche Brotwarenssegmente wie z.B. „Frühstück, Fertigbackwaren, Misch- und Vollkornbrote“. Im Segment „Toast/Sandwich“ ist das Unternehmen Marktführer in Deutschland. Zu den Harry-

Produkten (jährliche DLG-Prämierung) zählen hier das „Classic Toast Butter“, „Vollkorn“ und „3-Korn-Sonne“. Aus dieser Produktkategorie stammt weiterhin die deutsche Marktinnovation und das Kommunikationsobjekt für die Markenkooperation mit „Miracel Whip“: das Sandwich nach amerikanischer Art („extra groß und soft“) „Sammy's Super Sandwich“ in den Varianten Classic und Vollkorn. Der Claim des Unternehmens lautet „Frisch wie Harry“.

Die beiden Partner haben sich aufgrund der hohen verwendungsverbundenen Eigenschaften beider Lebensmittel zusammengefunden, um neue Verwendungsanlässe zu kommunizieren. So eignen sich die Produkte perfekt als Ausgangsprodukte bzw. Grundzutaten für eine große Anzahl vielseitiger Sandwichrezepte. Das Kommunikationskonzept „Super-Sandwiches“ entspricht dem Markttrend zu schnell sowie mühelos zuzubereitenden kleinen Mahlzeiten und Snacks für zwischendurch oder unterwegs. Hinzukommt, daß speziell Sandwiches dem Konsumenten erlauben, stets eigene Rezeptideen einfließen zu lassen. Die über 30 Rezeptvorschläge von „Miracel Whip“ und „Sammy's Super Sandwich“ orientieren sich vor allem an der wachsenden Beliebtheit für die internationale Küche und schaffen so weitere Inspirationen und Möglichkeiten zur Verwendung der Partnerprodukte. Neben den zentralen Marketing- und Kommunikationszielen zur Erhöhung der Absatzzahlen - z.B. durch Aufweisen neuer Verwendungsanlässe am Verbrauchermarkt und Generierung einer breiteren Zielgruppe (allgemein junge Leute, die dem Convenience-Trend folgen) - steht der Handel im Fokus der Kooperation. So ist es Ziel, der Handel über absatzfördernde Maßnahmen und die daraus resultierenden Mehrverkäufen zu gewinnen, damit Listungen, Zweitplatzierungen etc. verstärkt werden. Gemeinschaftliche Maßnahmen innerhalb der Kooperation zur Verwirklichung der Ziele sind:

- Veröffentlichung von unterschiedlichen Rezeptbroschüren
- Produktquerverweise auf den Verpackungen und den Internet-Homepages
- Zweitplatzierungen mit Partnerdisplays
- Kundentelefone für Produkt- und Rezeptinformationen
- Salesfolder
- Gewinnspiel
- Kantinenverkostungen
- Pressemitteilungen

Das Kommunikationskonzept wurde von beiden Marketingabteilungen zusammen ausgearbeitet und zur Umsetzung der beschlossenen Aktivitäten ist eine gemeinsame Agentur beauftragt. Sämtliche Vereinbarungen sind mündlich festgelegt; beispielsweise besteht kein gemeinsames Budget, sondern alle Kosten werden nach Rechnungsstellung gleichmäßig aufgeteilt. In etappenweisen Meetings treffen sich die Partner regelmäßig oder tauschen sich tele-



fonisch aus, um die seit 1999 erfolgreich bestehende Kooperation auf ihre Wirtschaftlichkeit und Nutzenstiftung zu überprüfen. Speziell werden der Return on Investment, die Absatzzahlen, die Listungen, die Wettbewerberreaktionen (z.B. Koalitionen zwischen anderen Marken wie „Thomy Sandwichcrème mit Golden Toast und Hertha“) und die Kundentelefonate analysiert.<sup>36</sup>

### 6.3 Kooperation zwischen der Wagner Tiefkühlprodukte GmbH und der Racke GmbH & Co. KG

Im Rahmen einer Verbundkommunikation haben sich die Markenunternehmen Wagner Tiefkühlprodukte GmbH und Racke GmbH & Co. KG zu einer Marketingkooperation entschlossen. Ausgangssituation und Basis des gemeinsamen Kommunikationskonzeptes sind die komplementären Produktleistungen beider Firmen, die in einem verwendungsverbundenen Verhältnis stehen. Im Mittelpunkt des Gesamtkonzeptes stehen die Kommunikationsobjekte „Original Wagner Steinofen Piccolinis“ und „VIALA“.

Das Unternehmen Wagner Tiefkühlprodukte hat sich schwerpunktmäßig mit seiner Produktpalette auf die Herstellung eines breiten und tiefen Sortimentes tiefgekühlter Fertigpizza spezialisiert. In diesem Segment steht das Unternehmen mit 32% Marktanteil (Deutschland) neben Dr. Oetker an zweiter Stelle. Weitere Produktkategorien bilden tiefgekühlte Spezialitäten (Flammkuchen und Quiche) sowie tiefgekühlte Snacks (Bruschetta und American Wraps). Das Kommunikationsobjekt der Firma Wagner innerhalb der Kooperation - die „Original Wagner Steinofen Piccolinis“ - ist im Tiefkühl-Pizza-Markt als Wachstumsmarke mit Alleinstellung positioniert. Der Claim lautet: „Einmal Wagner - immer Wagner“. Mit ihren vier Geschmacksvarianten (Salami, Käse-Spinat, Prosciutto, Elsässer Art) zielen die „Piccolinis“ in besonderem Maße auf junge Leute mit Präferenz für hochwertige und ausgefallene Convenience-Produkte ab. Dabei sind die Verwendungsanlässe sehr breit gefächert. Die „Piccolinis“ können als Vorspeise, im gesamten Tagesverlauf oder als Partysnack verwendet werden.

Die Firma Racke GmbH & Co. KG hat sich mit seiner Marke „VIALA“ auf die Herstellung eines italienischen Tafelweines spezialisiert, der am deutschen Markt im Wachstumssegment „italienischer Wein“ mit seinen vier Sorten (Rot, Weiß, Rosé und Sweet) Marktführer ist. Darüber hinaus ist „VIALA“ eine der am schnellsten wachsenden Weinmarken. Der Claim heißt: „Ti amo!“. Die Kernzielgruppe von „VIALA“ sind „aufgeschlossene, pro Italien eingestellte, junge Verbraucher (18-39 Jahre), die guten Wein regelmäßig und häufig konsumieren“. Daher wird diese Marke als „moderner, anspruchsvoller und

temperamentvoller italienischer Wein“ am Markt mit massiven Werbedruck in TV sowie Print positioniert.

Aufgrund der sehr ähnlichen Vermarktungsstrategie, der Marktstellung beider Unternehmen, dem Qualitätsstandard der Produkte, der annähernd gleichen Zielgruppe sowie der hohen Verwendungsverbundenheit beider Markenartikel, lag es für die Geschäftsführer der Unternehmen nahe, eine Kooperation auf Marketingebene durchzuführen. Gemeinsam entwickelten die Marketing- und Vertriebsabteilungen von Wagner und Racke ein Kommunikationskonzept unter dem Slogan „Jetzt macht Feiern doppelt Spaß“ (siehe Abbildung 4). Im Zentrum dieses Konzeptes stand die Erkenntnis des wachsenden Trends zu „ungezwungener Geselligkeit mit Genuß besonderer Lebensmittel der unkomplizierten Küche“. So sollen speziell junge, gesellige und genußorientierte Verbraucher angesprochen werden, die sich gerne verwöhnen (vgl. Abb. 8).



Abbildung 8: Verbundkommunikation zwischen der Wagner Tiefkühlprodukte GmbH und der Racke GmbH & Co. KG

Die Kooperationssynergien bestehen neben einem Kostensplitting, vor allem im Aufzeigen neuer Verwendungsanlässe bei bestehenden Kunden, in der Gewinnung neuer Verwender sowie der Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Produkte, um letztlich ein starkes Umsatzplus zu erzielen. Im Rahmen des Gesamtkonzeptes der Koalition werden folgende kommunikative Maßnahmen gemeinsam ergriffen:

- TV-Werbung zur Weihnachts- und Silvesterzeit
- Anzeigenschaltung in den Printmedien
- Presseinformationen
- Internetauftritt auf den jeweiligen Homepages
- Verpackungen mit Produktquerverweisen (Flaschenanhänger etc.)
- Individuelle Handzettelgewinnspiele und Fotowettbewerb
- Zweitplatzierungen im Tiefkühlbereich sowie klassisches POS Material (Displays, Deckenhänger, Salesfolder usw.)

<sup>36</sup> Gespräch mit Frau Hellbrügge am 25.10.2001 (Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG, Bremen)



Die kooperative Verbundkommunikation ist vorläufig auf vier Monate von November 2001 bis Februar 2002 begrenzt. Nach dieser Zeit wird eine allgemeine Bewertung der Koalition aufgrund von Absatzzahlen, Kosteneinsparungen sowie Rückmeldungen vom Außendienst und von Verbrauchern vorgenommen. Bei positiven Ergebnissen wird die Kooperation voraussichtlich weitergeführt und eventuell sogar auf die Vertriebssebene ausgeweitet. Hinsichtlich der Arbeits- und Kostenteilung haben sich die Partner darauf geeinigt, daß jeder die notwendigen Leistungen, wie Displays, Verpackungen, Internetseiten etc., möglichst selbst erstellt und finanziert. Aufwendungen für TV-Spots, Preis-Gewinne, Zweitplatzierungen usw. werden dagegen in gleichem Verhältnis aufgeteilt. Die Kooperationsvereinbarungen, beispielsweise über das Kommunikationskonzept, den Instrumenteneinsatz, die praktische Durchführung und den Zeitplan, werden ausschließlich in Form mündlicher Absprachen auf Vertrauensbasis fixiert.<sup>37</sup>

### 7. Checkliste zur Umsetzung der horizontalen Kooperation in der Marketing-Kommunikation

Die nachfolgende Checkliste soll den Entscheidungsträgern innerhalb einer kooperativen Marketing-Kommunikation einerseits helfen darauf zu achten, daß alle notwendigen Schritte von der Konzepterstellung bis zur Realisation durchgeführt werden und daß andererseits diese leichter auf ihre Einhaltung hin überprüft werden können. Hierzu ist ein konsequentes und lückenloses Abarbeiten der Checklisten-Punkte während der einzelnen Kooperationsphasen unbedingt erforderlich. Ein nachträgliches Bearbeiten würde die Aufgabe der Checkliste genauso verfehlen, wie ihre alleinige oder losgelöste Verwendung zur Planung und Umsetzung der Kooperation.

#### Check-Punkt 1:

#### Grundsätzliche Entscheidungsfindung Pro oder Kontra einer Kooperation

Wurden im Rahmen der Nutzwertanalyse zur Entscheidungshilfe folgende Punkte berücksichtigt?

- Definition der wichtigsten und zugleich durch eine Kooperation auch realisierbaren Kommunikationsziele des Unternehmens:  
z.B. Kostensplitting, Erhöhung des Marktanteils, Verbesserung des Bekanntheitsgrad
- Festlegung von Indikatoren zur Operationalisierung der kommunikativen Zielsetzungen:  
z.B. Couponrückläufe, Kundentelefon-Kontakte
- Gewichtung und Bewertung der Zielsetzungen einer kooperativen im Vergleich zu einer individuellen Vorgehensweise:  
Vergabe von Gewichtungsfaktoren (Multiplikator zwischen 0 und 1)

- Entscheidung für einen spezifischen Kooperationsstypen oder grundsätzliche Ablehnung einer Kooperation:  
z.B. Gemeinschafts-, Verbund-, Gruppenkommunikation

#### Check-Punkt 2:

#### Kooperationsorientierte Situationsanalyse zur Beschreibung und Bewertung der internen sowie externen Marken-/Unternehmenssituation

Ist zur systematischen Ermittlung und Aufbereitung ein Diagnosekatalog mit den nachstehenden Analyse-Gebieten aufgestellt und abgearbeitet worden?

- Eckdaten Markt:  
Marktentwicklung/-potential, Preisstruktur etc.
- Eckdaten Kunden:  
Kaufkraft, Käuferstruktur, Wiederkauftrate etc.
- Eckdaten Wettbewerb:  
Angebotsprogramm/-differenzierung, Produkt-/Markenbekanntheit, Marktanteile etc.
- Eckdaten beteiligter Unternehmen:  
Kommunikationsstrategie, Marktstellung/-abdeckung, Finanzmittel etc.

Wurden parallel sämtliche Daten über potentielle Partner auch dort miterfasst, wo keine größeren Schwierigkeiten bestanden?

#### Check-Punkt 3:

#### Vorgehensweise im Rahmen der Partnerermittlung

Wurden während der Suchphase nach einem oder mehreren geeigneten Partnern zur Ausführung der Marketingkooperation folgende Schritte durchlaufen?

- Fixierung der/des Partnerwunschprofile/s mit Mindesterfüllungsgrad
- Konkrete Suchphase
- Beurteilung der/des potentiellen Partner/s
- Definitive Festlegung der/des Kooperationspartner/s

#### Check-Punkt 4:

#### Entwicklung des Kommunikationskonzeptes

Haben die Kooperationspartner alle nachstehenden Inhalte ihres Kommunikationskonzeptes erstellt und aufeinander abgestimmt?

- Festlegung der Kommunikationsobjekte
- Definition der Zielgruppe
- Abstimmung der Kommunikationsziele
- Gestaltung der Kommunikationsbotschaft
- Abstimmung der Kommunikationsinstrumente und -mittel

#### Check-Punkt 5:

#### Aufstellung des Kooperationsbudgets

Wurde im Rahmen der Budgetaufstellung mit folgenden Punkten geklärt, wie das gemeinsame Kommunikationskonzept finanziell ermöglicht und abgesichert wird?

- Bestimmung der Budgethöhe
- Einigung auf eine Budgetverteilung:

<sup>37</sup> Gespräch mit Herrn Schuhmacher und Herrn Lackas am 23.10.2001 (Wagner Tiefkühlprodukte GmbH, Braunshausen)



Gleiche Anteile oder wirkungs- bzw. nutzenbezogene Anteile

#### Check-Punkt 6:

##### Organisation der Kooperation

Ist eine organisatorische Koordination für die Umsetzungsphase der Kooperation zwischen den Partnern nach folgenden Alternativen vereinbart worden?

- Zentrale Kooperationsorganisation:  
Ausgliederung einer oder mehrerer Stellen zur Aufgabenerfüllung
- Dezentrale Kooperationsorganisation:  
Betreuung der Aufgaben durch bestehende Stellen in den Unternehmungen

#### Check-Punkt 7:

##### Umfang der Kooperation

Wurde der Kooperationsumfang unter Berücksichtigung der nachstehenden Kriterien beschlossen?

- Zeitliche Dauer:  
kurzzeitige, mittelfristige oder dauerhafte Verbindung
- Intensität der Koalition:  
Bindungs-, Bedeutungs- und Kommunikationsintensität
- Geographische Ausdehnung:  
lokal, regional, national oder international

#### Check-Punkt 8:

##### Kontrolle innerhalb der Markenkooperation

Sind im Rahmen der Kontrolle hinsichtlich des durchzuführenden Maßnahmenplanes der Kooperation folgende Schwerpunkte berücksichtigt worden?

- Kommunikationswirkungen:  
Erreichung der Kommunikationsziele (Aufmerksamkeit, Informationssteigerung etc.)
- Kommunikationsaufwendungen:  
Wirtschaftlichkeit, Arbeitsintensität etc.

#### Check-Punkt 9:

##### Kooperationsvereinbarungen

Wurden die vereinbarten Rechte und Pflichten der Kooperationspartner auf Basis der nachfolgenden Gebiete in Form eines mündlichen oder schriftlichen Vertrages fixiert?

- Erfüllung der Unternehmensgrundlagen für eine Markenkooperation:  
Markenartikelhersteller der gleichen Wirtschaftsstufe/Marktstufe etc.
- Festlegung aller Übereinkünfte, die sowohl die Gestaltung als auch die Ausführung der Kooperation betreffen:  
Kooperationstyp, Partneranzahl, Budget etc.
- Definition der Auftragsinhalte und -erwartungen an externe Institutionen:  
Agenturaufträge für POS-Material, Marktforschungsaufträge etc.
- Handlungsanweisungen zur Regelung potentieller Konflikte:  
Vertragsstrafen, einseitige Kündigung etc.

## 8. Zusammenfassung und Fazit

Vor dem Hintergrund der bestehenden Diskrepanz zwischen dem in der Praxis verstärkt angewendeten Instrument der kooperativen Marketing-Kommunikation auf horizontaler Ebene und der theorieorientierten Auseinandersetzung mit der Materie war es das Ziel dieser Abhandlung, das Wissen um relevante Sachverhalte sowie innere Zusammenhänge von Markenkoalitionen in ihrer Komplexität aufzuzeigen und zu vertiefen, um die Entscheidungsproblematik zu verringern. Der Artikel soll einen Beitrag dazu leisten, daß Kooperationen zukünftig anhand eines fundierten Leitfadens erfolgreicher in die Praxis umgesetzt werden können, als dies bisher durch meist ungestützte ad hoc Entscheidungen möglich ist.

Die horizontale Kooperation zwischen Herstellern von Markenartikeln innerhalb der Marketing-Kommunikation wurde als wechselseitig abgestimmte gemeinsame Kommunikationspolitik mindestens zweier autonomer Markenartikelhersteller der gleichen Wirtschaftsstufe/Marktstufe auf Basis sich ergänzender kommunikativer Zielsetzungen, einer fixierten Vereinbarung sowie expliziter Beitragsleistungen definiert. Als Kooperationstypen wurden die Gemeinschafts-, Gruppen-, Verbund- und Sammelkommunikation mit ihren unterschiedlichen Einsatzkriterien sowie den entsprechenden Kommunikationsinstrumenten herausgearbeitet.

Als konkrete Potentiale einer horizontalen Markenkoalition stellen sich vor allem eine Kostenreduzierung, die Erzielung von Aufmerksamkeit, der Imagetransfer, die Generierung von Zusatzabsätzen, eine Erhöhung der Bekanntheit, die Attraktivierung der beteiligten Marken, die Weckung von Interesse bei Nicht- und Leichtkonsumenten, die Initiierung von Erst- und Probierkäufen, die Gewinnung neuer Käufer, eine Erhöhung der Kauffrequenz bei bestehenden Verwendern und der Know-how-Transfer heraus. Mögliche Konflikte umfassen dagegen eine mangelnde Effizienz, die gegenseitige Abhängigkeit, eine drohende Instabilität, Markt- und Wettbewerbsprobleme sowie rechtliche Einschränkungen.

Es ist ein detaillierter Maßnahmenplan aufgestellt worden, der eine Praxisumsetzung von Markenkoalitionen erleichtert. Dieser Leitfaden beginnt unter Anwendung der Nutzwertanalyse mit der grundsätzlichen Entscheidungsfindung, ob ein Unternehmen überhaupt eine Zusammenarbeit einem individuellen Vorgehen vorziehen sollte. Für alle nachfolgenden Entscheidungen muß im Rahmen einer Situationsanalyse eine sorgfältige Untersuchung der konkreten Marketingsituation erfolgen, bei der sowohl die interne als auch die externe Unternehmenssituation zu beschreiben und bewerten sind. Danach folgt die Phase der Partnerermittlung und -beurteilung mit Fixierung des Wunschprofils sowie der Partneranzahl. Im nächsten Schritt ist das gemeinsame Kommunikationskonzept mit Bestimmung der Objekte, der Ziele, der Botschaft und der Instrumente der



Kooperation sowie der gemeinsamen Zielgruppe zu konkretisieren. Daraufhin müssen die Partner im Rahmen einer Budgetierung Einvernehmen darüber herstellen, wie das Kommunikationskonzept finanziell ermöglicht bzw. abgesichert wird und wie die Kosten auf die einzelnen Partner verteilt werden sollen. Bei Beteiligung mehrerer Kooperationspartner ist eine organisatorische Koordination zwischen den Unternehmen festzulegen, die entweder in einer zentralen oder dezentralen Organisationsform stattfinden kann. In einem weiteren Schritt muß die Dauer, Intensität und geographische Ausdehnung der Kooperation bestimmt werden. Darüber hinaus sind während der Kooperation Kontrollverfahren auf Basis von Soll-Ist-Vergleichen durchzuführen, um frühzeitig auftretende Planabweichungen aufzudecken und damit genügend Handlungsspielraum für korrektive Gegenmaßnahmen zu haben. Schließlich müssen noch alle Rechte und Pflichten, die zwischen den Partnern im Rahmen der Kooperationsvorbereitungen bzw. der Aufgabenverteilung vereinbart wurden, **fixiert werden. Der Grundgedanke einer solchen Kooperationsvereinbarung ist die Stabilisierung der Koalition und die Sicherung einer erfolgreichen Umsetzung.** Ergänzt wurde der Beitrag durch Fallbeispiele der unternehmerischen Praxis und einer Checkliste zur Erleichterung sowie Sicherstellung der Umsetzung einer Markenkooperation.

Bei wachsender Zahl kommunikationspolitischer Marketingkooperationen und zunehmendem Interesse von Marken-Managern an horizontalen Koalitionen<sup>38</sup> sollen die Ergebnisse und Schlußfolgerungen dieser Abhandlung dazu beitragen, Kooperationen mit Hilfe eines unterstützenden Wegweisers systematischer in die Praxis umzusetzen, damit Synergien optimal ausgenutzt und Entscheidungen nicht "aus dem Bauch" heraus getroffen werden. Nicht zuletzt könnte eine theoretisch gut fundierte und praktisch-methodisch ausgereifte Vorgehensweise dazu verhelfen, Markenkooperationen als einen festen Planungsbestandteil in die Kommunikationspolitik von Unternehmen aufzunehmen. Die sich bietenden Potentiale einer kooperativen Marketing-Kommunikation auf horizontaler Ebene sollten im gegenwärtigen und zukünftigen Marktgeschehen nicht ungenutzt bleiben und als Chance für eine erfolgsversprechende Zusammenarbeit von Markenunternehmen begriffen werden.

#### Quellenverzeichnis

- Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation, München 1997.
- Bühner, R. (1999): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, bearbeitete Auflage, München 1999.
- Coenen, M. (1998): Kostenkontrollmanagement und Verhaltenssteuerung, Wiesbaden 1998.

<sup>38</sup> vgl. Schütz, P. et al. (2000), S. 84-95, Gespräch mit Herrn Schuhmacher und Herrn Lackas am 23.10.2001 (Wagner Tiefkühlprodukte GmbH, Braunshausen), Herrn Hildebrand am 17.10.2001 (Werbeagentur TASTE! Active sales, Neu-Isenburg) und Frau Hellbrügge am 25.10.2001 (Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG, Bremen)

- Esch, F.-R. (2001): Kommunikation 2005 - die neue Macht der Markenbilder, in: absatzwirtschaft, S. 66-68, 04/2001.
- Huth, R. et al. (1993): Einführung in die Werbelehre, 5. Auflage, Stuttgart 1993.
- Kaczmarczyk, R. (2001): Partnerschaften sind der wichtigste Erfolgsfaktor: Marktgewinn durch Kooperationen, in: Thexis, 28-37, 02/2001.
- Kloss, I. (2000): Werbung: Lehr-, Studien- und Nachschlagewerk, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2000.
- Kotler, P. (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 1999.
- Lachmann, U. (2001): Die Wahrnehmung von Werbung, in: Konsequenzen für erfolgreiche Werbegestaltung, Handout zur Lehrveranstaltung, S. 73-85, 01/2001.
- Lindemann, M. (1993): Kooperative Marketing-Kommunikation: kommunikationspolitische Zusammenarbeit von Konsumgüter-Anbietern, Köln 1993.
- Luczak, H. et al. (1999): Kooperationen in Theorie und Praxis: Personale, organisatorische und juristische Aspekte bei Kooperationen industrieller Dienstleistungen im Mittelstand, Düsseldorf 1999.
- Meffert, H. (1998): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 8., bearbeitete Auflage, Wiesbaden 1998.
- Mengele, J. (1994): Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing, Wiesbaden 1994.
- Nieschlag, R. et al. (1997): Marketing, 18., durchgesehene Auflage, Berlin 1997.
- Nuber, W. (1995): Strategische Kontrolle: Konzeption, Organisation und kontextspezifische Differenzierung, Wiesbaden 1995.
- Olfert, K. (1997): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Kiel 1997.
- o.V. (2001): Märkte und Medien: Werbestatistik, in: werben & verkaufen, S. 22, 06/2001.
- Preißner, A. (1996): Marketing-Controlling, München 1996.
- Priemer, V. (2000): Bundling im Marketing: Potentiale - Strategien - Käuferverhalten, Frankfurt am Main 2000.
- Schmickler, M., Rudolph, T. (2002): Erfolgreiche Kooperationen, Neuwied 2002.
- Schütz, P. et al. (2000): Neue Kraft für Marken, in: absatzwirtschaft, S. 87-99, Sonderausgabe 10/2000.
- Schulte-Zurhausen, M. (1999): Organisationslehre, überarbeitete Auflage, München 1999.
- Schwaiger, M. (1997): Multivariate Werbewirkungskontrolle: Konzepte zur Auswertung von Werbetests, Wiesbaden 1997.
- Staudt, E. et al. (1992): Kooperationshandbuch: ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Stuttgart 1992.
- Steinmann, H. (1997): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 4., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1997.
- Utermarck, J. (1996): Anwendung der Nutzwertanalyse im Beschaffungsbereich des Industriebetriebs, Northeim 1996.
- Witte, H. (1989): Die Integration monetärer und nichtmonetärer Bewertungen: ein Problem volkswirtschaftlicher Bewertungsansätze, Berlin 1989.
- Wittmann, J. (1998): Target Project Budgeting: markt- und technologieorientiertes Budgetmanagement, Wiesbaden 1998.
- Wurche, S. (1994): Strategische Kooperation: theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen am Beispiel mittelständischer Pharmaunternehmen, Wiesbaden 1994.

#### Verzeichnis der Experteninterviews

- Haida, S., Werbeagentur TASTE! Active sales, Neu-Isenburg 17.10.2001.
- Hellbrügge, J., Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG, Bremen 25.10.2001.
- Hildebrand, P.W., Werbeagentur TASTE! Active sales, Neu-Isenburg 17.10.2001.
- Lackas, Ch., Wagner Tiefkühlprodukte GmbH, Braunshausen 23.10.2001.
- Schuhmacher, H.-J., Wagner Tiefkühlprodukte GmbH, Braunshausen 23.10.2001.



## Co-Branding – neue Strategie in der Markenführung?

von Wolfgang Himmel

### 1. Relevanz des Themas

„Exklusiv entwickelt von Tchibo und AXA“; „Empfohlen von Betty Barclay“; „Schiesser empfiehlt die Marke Ariel“ - zunehmend tauchen solche partnerschaftliche Hinweise in den Medien auf. Gedacht als neue Orientierungshilfe für den Verbraucher in Form einer Empfehlung, werden sie im Moment von vielen Markenartikelherstellern verwendet. Diese Form von Kommunikation wird in der Marketing-Praxis immer häufiger als Co-Branding bezeichnet.

Was aber genau ist dieses Co-Branding und was unterscheidet es explizit von anderen Markenstrategien, wie etwa dem Co-Marketing, dem Cross-Marketing oder einer Medien-Kooperation. Worin bestehen aber auch Gemeinsamkeiten? Welche Formen des Co-Branding gibt es und unter welchen Umständen stellt Co-Branding eine angemessene Strategie dar.

Grundlage dieser strategischen Zusammenführung zweier oder mehrerer Marken ist der Wille, den Weg einer effizienten Bearbeitung des Marktes nicht mehr alleine, sondern zusammen mit einem passenden Partner zu gehen. Erst in der jüngeren marketing-wissenschaftlichen Literatur wird dieses Phänomen, allerdings auch nur unzureichend, beschrieben. Erste wissenschaftliche Überlegungen im deutschsprachigen Raum gibt es von Baumgarth<sup>39</sup>. Insbesondere der Kontrolle der Zielerreichung wird im Moment nur in unzureichendem Maße Aufmerksamkeit gewidmet. Andererseits stellt die Praxis nicht unbedingt einen ganzheitlichen Ansatz sicher. Dieser ist aber von Nöten, wenn die volle Ausnutzung möglicher Synergie- und Wirkungspotenziale sichergestellt werden soll.

Grundlage dieses Beitrages ist eine theoretische Arbeit, entstanden am Fachbereich Wirtschaft der FH Erfurt, zu der ergänzend fünf Entscheider im Bereich des Produktmarketings zur praktischen Bedeutung und Umsetzung des Co-Branding befragt wurden und Beispiele lieferten. Die Ausführungen können natürlich keinen Anspruch auf eine vollständige und umfassende Beschreibung erheben, da sich aufgrund der theoretischen Forschung zum Thema, a priori, ständig neue Aspekte auf tun bzw. sich durch den Einsatz in der Praxis ständig neue und zum Teil auch groteske Züge des Co-Branding herausbilden. Es geht hier vielmehr um den Versuch einer Einordnung dieser Strategie. Zudem ist kritisch zu hinterfragen, ob es sich in der

Tat um eine neuartige Markenführungsstrategie mit neuen Instrumenten handelt, oder ob unter diesem Titel nicht vielmehr Bekanntes lediglich aktuell thematisiert wird.

### 2. Co-Branding: Begriff, terminologische Abgrenzung und theoretische Fundierung

#### 2.1 Begriffliche Grundlagen

Ganz allgemein kann der Begriff des Branding mit der Markierung von Produkten mit dem Ziel der Hervorhebung aus einer Menge gleichartiger, austauschbarer Produkte gekennzeichnet werden. Branding ist heute aber ein weitergehender Prozess bzw. ein Vorgang, der dazu beiträgt, ein Produkt aus der Masse gleichartiger Produkte herauszuheben und gleichzeitig aber eine eindeutige Zuordnung von Produkten zu einer bestimmten Marke ermöglicht.<sup>40</sup> Mit anderen Worten ist das Branding die Voraussetzung für den Gedanken und die Entstehung eines Markenartikels. Folgerichtig definiert Clark Branding als „the art of making a product, service, or company stand for a given set of values in the mind of the enduser.“<sup>41</sup> Ausgehend von den veränderten Rahmenbedingungen gibt es nun Überlegungen, diesen Prozess des Branding in einer partnerschaftlichen Kooperation durchzuführen.

#### 2.2 Definition und theoretische Grundlagen des Co-Branding

Im nachfolgenden werden einige verschiedene in der Marketingliteratur bzw. Marketingpraxis diskutierte Auffassungen aufgezeigt, welche den Gedanken der Strategie des Co-Branding aufgreifen:

- „... unter Co-Branding versteht man heute das gemeinsame Vermarkten von Marken“<sup>42</sup>
- „Co-Branding ist die Verbindung von mindestens zwei Marken.“<sup>43</sup>
- „Beim Co-Branding wollen mehrere Hersteller durch die Zusammenarbeit im Marketing, sei es bei der Produktentwicklung oder in der Kommunikation, das Image und die Marktposition ihrer eigenen Marke stärken bzw. ausbauen.“<sup>44</sup>

Dipl.-Betriebswirt (FH) W. Himmel  
studierte BWL mit Schwerpunkt  
Marketing und Unternehmensführung  
an der FH Erfurt.

wolfgang\_himmel@gmx.de



<sup>40</sup> vgl. Esch, F.-R./Langner, T. (2000), S. 410

<sup>41</sup> Clark, S. (2000), S. 191

<sup>42</sup> Bugdahl, V. (1998), S. 208

<sup>43</sup> vgl. <http://www.uni-siegen.de/dept/fb05/market/ifm/veroeff/cobrand/cobrand.htm> vom 30.10.00

<sup>44</sup> vgl. Schobelt, F. (2000), S. 20

<sup>39</sup> vgl. Baumgarth, C. (2001), S. 166



Die drei Definitionen zeigen exemplarisch, wie unterschiedlich weit die Auffassungen zum Begriff des Co-Branding gehen. Die erste Begriffsbestimmung von *Bugdahl* ist sicherlich inhaltlich die am weitesten gefasste Definition. Sie erscheint für die theoretische und inhaltliche Erkenntnis in dieser Arbeit aber wenig sinnvoll. Für *Bugdahl* steht beim Co-Branding ganz allgemein das Vermarkten von Marken im Vordergrund. Ein Bezug zu den möglichen Kooperationspartnern wird von ihm aber noch nicht hergestellt. Als Begriffsbestimmung ist diese Definition daher viel zu allgemein und eher unpassend.

*Baumgarth* greift den Gedanken der gemeinsamen Vermarktung auf, spricht aber in seiner Begriffsbestimmung bereits von der konzeptionellen Verbindung von mindestens zwei Marken. Er lässt dabei allerdings auch außer Acht, ob es sich um Hersteller- oder Händlermarken handelt. Diese Begriffsbestimmung erscheint daher schon präziser, lässt aber wichtige systematische Erkenntnisse im Zusammenhang mit den beteiligten Marken noch unbeachtet.

In der Begriffsbestimmung von *Frey*, die *Schobelt* in der Fachzeitschrift *Media & Marketing* zitiert, wird erstmalig von der Verbindung mehrerer Hersteller gesprochen. Damit werden zum ersten Mal die Kooperationspartner als wichtiges Element in die Begriffsbestimmung aufgenommen. Mit der Nennung der konkreten Ausgestaltung in Form einer **gemeinsamen Produktentwicklung oder Kommunikation** und der Zielvorgabe wird von *Frey* erstmals ein thematischer Rahmen vorgegeben.

Abgeleitet soll unter Co-Branding eine Markenstrategie verstanden werden, in **der mindestens zwei, sich auf der Stufe eines Herstellers befindliche, vorher autonom agierende Partner, im Rahmen der Kommunikations-, der Produkt-, der Preis- und/oder der Distributionspolitik, zur Erreichung vorher definierter Ziele, kooperieren.**

Anders formuliert geht es bei der Markenstrategie des Co-Branding, um die kooperative Zusammenarbeit zweier Marken zwecks eines gemeinsamen geplanten Auftritts am relevanten Markt. Dabei spielt es im konzeptionellen Sinne **erst einmal keine Rolle, ob die beiden Partner ein gemeinsames Produkt, eine gemeinsame Werbung oder eine gemeinsame Promotion ins Leben rufen.**

Es soll vom Co-Branding gesprochen werden, wenn folgende Merkmale realisiert bzw. anzutreffen sind:

- die Leistungen wurden vorher getrennt angeboten,
- die Systematik des Konzeptes ist von beiden Seiten gewollt,
- das Co-Branding muss nach außen hin wahrnehmbar sein und
- die rechtliche Eigenständigkeit der Marken, muss auf jeden Fall erhalten bleiben.

Gerade der letzte Punkt scheint besonders wichtig, da es sich sonst nicht um eine „friedliche Kooperation“ sondern um eine „feindliche Übernahme“ der jeweiligen Marken handeln würde.

### 2.3 Abgrenzung zu anderen Markenstrategien

Was den Inhalt einzelner Strategien betrifft, herrscht bisher eher eine babylonische Sprachverwirrung als eine präzise Bestimmung der Termini. Trotzdem soll eine Kategorisierung bzw. eine Abgrenzung erfolgen, um eine Grundlage für die weiteren Ausführungen zu schaffen.

#### Co-Marketing

Der Begriff des **Co-Marketing** wurde in Deutschland Anfang der 90er Jahre aus dem amerikanischen übernommen und durch führende internationale Manager aus Handel und Konsumgüterindustrie relativ schnell populär. Namen wie Jack Brown, (*JLB Co-Marketing*) und Shawn Clark (*CEO ACS/TradeOne*) seien als wichtige Vertreter für die Auseinandersetzung mit dem Thema Co-Marketing in den USA genannt. *Clark* beschreibt Co-Marketing als „the practice of strategic alignment between retailer and manufacturer to conduct joint-brand promotion“.<sup>45</sup>

Beim Co-Marketing geht es in erster Linie um die gemeinschaftliche Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handelsunternehmen bei der Planung und Umsetzung von endverbraucherorientierten Vermarktungskonzepten. Dabei möchte der Hersteller seine Produkte und der Handel sein Unternehmen als Marke profilieren.

In Deutschland war und ist es unter anderem *Ullrich D. Frey*, Geschäftsführender Gesellschafter von *Frey Beaumont-Bennett* und Präsident der *POS Marketing Association* (kurz: *POSMA*), der für die rasche Popularität des Begriffes des Co-Marketing sorgte.<sup>46</sup> Für *Frey* ist die enge Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie evident, um zukunftsweisende Möglichkeiten z.B. am Point of Sale (POS) zu finden, wo nach heutiger Erkenntnis mittlerweile 70 Prozent der Kaufentscheidungen fallen.<sup>47</sup> Co-Direct Marketing, Sales Support und Event Marketing, als wichtige Strategie zur Erhöhung der Effizienz in der Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie gesehen.<sup>48</sup> Auch *Berthold Figgen*, Marketing Director ECR bei *Procter & Gamble*, sieht im Co-Marketing in den nächsten Jahren ein wichtiges gemeinsames Wertschöpfungsinstrument für Hersteller und Handel.<sup>49</sup>

<sup>45</sup> Clark, S. (2000), S. 192

<sup>46</sup> vgl. o.V. (1999), S. 44

<sup>47</sup> vgl. Frey, D. (1997), S. 43

<sup>48</sup> vgl. Frey, D. (1997), S. 44

<sup>49</sup> vgl. Figgen, B. (2000), S. 50



Möglich Vorteile des Co-Marketing werden ableitend

- in der Möglichkeit der konsequenten Umsetzung der Marketingstrategie des Herstellers bis an den POS,
- in der Verbesserung der Möglichkeiten des Handels zur Profilierung vor Ort sowie
- in der Steigerung der Konsumentenloyalität für Marken und Einkaufsstätten

Gesehen. Mögliche Partner sind dabei auf der Stufe eines Herstellers bzw. des Handels zu suchen. Genauso wie beim Co-Branding geht es bei dieser Strategie um die Realisierung einer „Win-Win“ Situation, in der die Leistungen und Gegenleistungen der Partner in einem ausbalancierten Verhältnis stehen sollen und die finanziellen Aufwendungen einen zu vertretenden Nutzen erzielen müssen.

Gemeinsam mit dem Kölner Versicherungskonzern Axa setzt z.B. der Hamburger Kaffee- und Handelskonzern Tchibo neuerdings auf Versicherungspolice. Man bietet gemeinsam die „Tchibo Zuschuss-Rente“ an, welche sich von anderen Riester-Renten durch niedrigere Kosten, gewährleistet durch hohe Standardisierung und günstigen Vertrieb, unterscheiden soll. Daneben sollen weitere Produkte angeboten werden. Nach Aussage eines Unternehmensprechers von Tchibo werde in jedem Fall die Zusammenarbeit mit dem neuen Partner ausgedehnt.<sup>50</sup> Der Axa-Vorstand ist andererseits überzeugt, dass der Versicherer durch die Partnerschaft einen neuen wichtigen Vertriebskanal erschlossen habe. Beide Partner haben rund ein halbes Jahr über die Kooperation verhandelt. Bei seinem Vorgehen orientiert sich Tchibo auch an der britischen Supermarktkette Tesco. Sie gilt als Pionier in der Finanz-Beratung und kooperiert unter anderem mit der Royal Bank of Scotland. In 2001 erzielte Tesco damit einen Profit von mehr als 3 Mill. Pfund.

Das Axa-Tchibo Experiment zeigt aber auch deutliche Schwächen. Der Grund: Die Verbraucher können zwischen verschiedenen Produktsegmenten wählen und alleine die Auswahl einer solchen Dienstleistung ist sehr beratungsintensiv. Eine hochkomplexe und erklärungsbedürftige Dienstleistung, wie eine Versicherungspolice lässt sich eben nicht so einfach an der Kaffeetheke verkaufen. Man setzt dabei auf die Neugier des Kunden und setzt voraus, dass sich dieser via Hotline über das Produkt informiert. Der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute und der Bundesverband der Verbraucherzentralen (VZBV) kritisieren das Engagement von Tchibo harsch. Der VZBV erwirkte zum 18. Januar 2000 z.B. eine Abmahnung der beiden Unternehmen. Natürlich lässt sich an diesem Beispiel auch eine gewisse Verbindung zum Co-Branding erkennen. Da es sich aber um einen An-

bieter einer Dienstleistung und einen Händler handelt, soll es an dieser Stelle dem Co-Marketing zugeordnet werden.

### Medien-Kooperation

Bei dem Modell der **Medien-Kooperation** handelt es sich um die Zusammenarbeit zwischen mindestens einem Hersteller- bzw. Handelsunternehmen und einem Medienunternehmen. Diese Kooperationsform gewinnt durch die hohe Effektivität und Effizienz neben der Strategie des Co-Branding in letzter Zeit immer mehr an Bedeutung. Beide Partner wollen durch die Kooperation das Image und die Bekanntheit ihres jeweils eigenen Unternehmens stärken bzw. ausbauen. Durch eine Medien-Kooperation in Form eines Media-Gewinnspiels konnte sich z.B. *Küchen-Quelle* im Programm des Fernsehsender VOX mit Hilfe eines Kochduells als Spezialist für hochwertige Einbauküchen profilieren. Mit einem von VOX produzierten Gewinnspiel-Trailer wurden 12 Wochen lang Einbauküchen von *Quelle* redaktionell in die Kochsendung eingebunden und im Rahmen des Gewinnspiels verlost. Der Sender VOX profitierte durch die Aufwertung seines Programms aufgrund der Verlosung attraktiver Einbauküchen im Wert von ca. 120.000 DM. Darüber hinaus erhielt VOX eine Anzeige im *Quelle* Küchenkatalog mit einer Auflage von rund 1,2 Millionen Stück und wurde im *Quelle* Technikkatalog mit einer Auflage von rund 3,3 Millionen Stück empfohlen. In den bei *Quelle* verkauften Videorecordern und TV-Geräten wurde weiterhin der Sender VOX fest einprogrammiert.<sup>51</sup>

Ein weiteres Beispiel für eine solche Zusammenarbeit in Form einer Medien-Kooperation ist die Verbindung der Marke *Lätta* der *Union Deutscher Lebensmittelwerke* und der Zeitschrift *Freundin* aus dem *Burda-Verlag*. Entstanden und betreut wird diese Kooperation durch die Werbeagentur *Ogilvy & Mather* in Frankfurt/Main. Der kommunikative Auftritt ist mit einer gemeinsamen Internetpräsentation der beiden Marken verbunden. Dort sind die Websites von *Lätta* und der *Freundin* miteinander verlinkt und haben spezielle Frauenthemen zum Inhalt. Gepflegt und aktualisiert wird der Internet-Auftritt mit der Unterstützung der Redaktion der *Freundin*. Das Herzstück dieser Internetpräsentation ist eine Freundschaftsaktion verbunden mit einem Gewinnspiel. Die Medien-Kooperation wird dabei durch eine breit angelegte gemeinsame Werbekampagne unterstützt. Auf über 20 Millionen *Lätta* Produktverpackungen standen Informationen zu dieser Zusammenarbeit. Außerdem wurden ganzseitige Anzeigen in der *Freundin* geschaltet und die Aktion auf unzähligen Großflächenplakaten deutschlandweit unterstützt. Die Kosten belaufen sich dabei bei *Lätta* auf rund 2 Millionen Mark bei einem Werbeetat von etwa 15 Millionen Mark für das Jahr 2000. Für beide war diese Zusammenarbeit in Form einer Medien-

<sup>50</sup> vgl. <http://www.handelsblatt.com/hbi/wwangebot/fn/rehbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200011,202593,496232/SH/0/depot/0/>

<sup>51</sup> vgl. <http://www.mls-advertising.com/syn/syn-knowhow.html>  
vom 07.09.00



Kooperation eine Premiere, die jedoch nach Aussage der Unternehmensführung kein Einzelfall bleiben soll.<sup>52</sup>

Für beide Markenstrategien bleibt abschließend festzuhalten, dass nicht alle Aktivitäten einen ökonomisch vertretbaren Sinn ergeben. Wenn z.B. die nötige Affinität zwischen den gemeinsam auftretenden Marken fehlt, dann kann dies zu negativen Folgen führen. Auf diese wird an späterer Stelle eingegangen.

### 3. Formen des Co-Branding

Nachfolgend sollen Formen und abgeleitet daraus Maßnahmen, welche zur Bearbeitung des Konzeptes Co-Branding i.w.S. zur Verfügung stehen, systematisiert und eingeordnet werden.

Bei der Auswahl, Gewichtung und der konkreten Ausgestaltung der Maßnahmen muss darauf geachtet werden, dass sich die einzelnen Marketinginstrumente in ihrer jeweiligen Ausgestaltung gegenseitig ergänzen bzw. fördern. Die Feinabstimmung der einzelnen Marketinginstrumente ist deshalb von höchster Relevanz und erfolgt im sogenannten Marketingmix.

Dabei soll sich in diesen Ausführungen auf die Instrumente der Produkt- und Kommunikationspolitik beschränkt werden. Mögliche kooperative Aktivitäten im Zusammenhang mit den Instrumenten der Preis- und Distributionspolitik werden nur am Rande einbezogen.

#### 3.1 Kooperative Produktpolitik

##### Co-Branding i.e.S.

Co-Branding als Maßnahme innerhalb der kooperativen Produktpolitik wird mit Co-Branding im engeren Sinn bezeichnet. Unter dem Begriff des Co Branding i.e.S. gibt es dabei zur Zeit in der Marketingpraxis eine Vielzahl von Begriffsbestimmungen, von denen hier einige stellvertretend genannt sein sollen. Exemplarisch dafür stehen die Aussagen von vier Autoren. Auf deren Feststellungen sollen sich die weiteren Darlegungen stützen.

- „Rein formal gesehen kennzeichnet beim Co-Branding ein Anbieter ein bereits mit einer unternehmenseigenen Marke versehenes Leistungsbündel mit einem zusätzlichen Markenzeichen (Markenname und/oder Symbol), wobei sich die Rechte an diesem im Besitz einer anderen Organisation befinden.“<sup>53</sup>
- „Co-Branding zeichnet sich dadurch aus, dass ein Anbieter ein Produkt, welches bereits isoliert einen Markenartikel darstellt, zusätzlich mit einer

Markierung versieht, deren Rechte ein anderes Unternehmen besitzt.“<sup>54</sup>

- „Beim Co-Branding wird ein Produkt mit zwei an sich eigenständigen Marken gleichzeitig markiert. Durch die Kompetenz der beiden Marken sollen die vom co-markierten Produkt ausgehenden Kaufanreize verstärkt werden.“<sup>55</sup>
- „As the name implies, co-branding involves two manufacturers placing their brands on one product in an attempt to project a disired image to the consumer.“<sup>56</sup>

All diesen dargestellten Begriffsbestimmungen ist gemein, dass im Co-Branding i.e.S. die Markierung eines Produktes mit zwei an sich eigenständigen Marken gesehen wird. Dabei sollte der Begriff des Co-Branding i.e.S. heute nicht nur auf materielle Produkte beschränkt bleiben, sondern ebenfalls auf Dienstleistungen ausgeweitet werden. Insofern ist *Ohlwein* und *Schiele* sowie *Freter* und *Baumgarth* zu folgen, die in ihrer Begriffsbestimmung des Co-Branding i.e.S. bereits von der Markierung von Leistungsbündeln bzw. Leistungen sprechen. *Ohlwein* und *Schiele* sind es auch, die die Frage des Eigentums an den Rechten der zusätzlichen Marke in ihre Begriffsbestimmung einbeziehen.

*Freter* und *Baumgarth* betonen in ihrer Begriffsbestimmung die zwei wichtigen Kriterien, dass die beteiligten Marken weiterhin für den Konsumenten getrennt wahrnehmbar sein müssen und die Eigenständigkeit der Marken zwingend erhalten bleiben muss. Dies setzt voraus, dass die Systematik von beiden Seiten gewollt war.

*Binder* hebt in seiner Begriffsbestimmung hervor, dass die erhöhte Kompetenz durch die Generierung einer zusätzlichen Marke zu verstärkten Kaufanreizen führen soll. Er stellt in seinen Untersuchungen heraus, dass üblicherweise einer der beiden Partner die Kompetenz und die Marke für das Produkt inne hat, während der andere Partner lediglich seine zunächst produktfremde Marke in die Partnerschaft einbringt.<sup>57</sup> *Clark* sieht in der Platzierung von zwei Marken in einem Produkt die Möglichkeit, ein gewünschtes Image dem Verbraucher zu übermitteln. Damit geht er als erster in seiner Begriffsdefinition auf die gewünschte Zieldimension ein.

Schlussfolgernd soll unter Co-Branding i.e.S. an dieser Stelle eine Maßnahme der kooperativen Produktpolitik verstanden werden, in der Anbieter ein Produkt oder eine Dienstleistung schaffen, welches bzw. welche sie neben der eigenen Markierung zusätzlich mit einer oder mehreren Markierungen (Marken) versehen.

Bekannt geworden und seine erste Anwendung fand das Co-Branding i.e.S. vor allem im Kreditkartenbereich. Beispielhaft sei auf die ADAC-VISA Karte ver-

<sup>52</sup> vgl. o.V. (2000a), S. 18

<sup>53</sup> Ohlwein/Schiele (1994), S. 577

<sup>54</sup> Freter/Baumgarth, (2000), S. 297

<sup>55</sup> Binder, C.(1996), S. 54

<sup>56</sup> Clark, S.(2000), S. 51

<sup>57</sup> vgl. Binder, C.(1996), S. 58







*Priemer* spricht in ihren Ausführungen bei der zweiten Variante, wenn also ein bekanntes und mit einem sehr guten Image ausgestattetes Produkt, mit einer etablierten Marke gebündelt wird, vom Co-Branding. Die erste von ihr beschriebene Variante kann als Besonderheit der Maßnahme des Brand Bundling herauskristallisiert werden. In Bezug auf die Unterscheidbarkeit der Produkte stellt *Priemer* fest, dass es nicht erforderlich ist, dass sich die gebündelten Produkte bzw. Dienstleistungen für den Konsumenten unterscheiden. An dieser Stelle soll der Aussage von *Priemer* in gewissem Maße widersprochen werden. Wie soll der Konsument die Bündelung der Marken erkennen, wenn er davon ausgeht, dass es sich um ein Produkt handelt. Es ist also zwingend erforderlich, dass beide Marken zu erkennen sind. Dies widerspricht auch dem Merkmal, dass die ehemals getrennt angebotenen Leistungen für den Konsumenten noch einzeln wahrnehmbar sein müssen.

Sehr viele von *Priemer* vorgestellte Beispiele weisen Überschneidungen auf und stellen ein Grenzgebiet zu den verschiedenen anderen Maßnahmen dar. *Priemer* integriert z.B. in das Brand Bundling auch Beispiele, die auch dem Ingredient Branding zuzuordnen sind. Sie begründet das damit, dass durch die Anbringung eines Markennamens bzw. Markenzeichens auf der Verpackung dieses nicht nur identifizierbar bleibt, sondern auch die Qualitätsmerkmale gesondert vom Trägerprodukt kommuniziert werden. Weiterhin erklärt sie, dass diese Marken selbständig von den Brand Bundling-Partnern agieren und direkten Kontakt mit dem Verbraucher aufnehmen.<sup>66</sup> Insofern kann ihr gefolgt und derartige Fälle können als Brand Bundling akzeptiert werden. Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass das von *Priemer* erstmals wissenschaftlich systematisierte Brand Bundling im Rahmen einer Co-Branding Strategie sehr viel Überschneidungen mit anderen Maßnahmen der kooperativen Produktpolitik aufweist.

### 3.2 Kooperative Kommunikationspolitik

Im Rahmen des folgenden Abschnittes wird die in der Praxis vorkommende Anwendung der kooperativen Zusammenarbeit im Rahmen der klassischen Kommunikationsinstrumente ausführlich dargestellt. Berücksichtigt werden soll das Co-Advertising, die Endorsementwerbung und die Co-Promotion.

#### Co-Advertising

In den wenigen wissenschaftlichen Abhandlungen zum Thema des Co-Advertising wird diese kooperative Maßnahme mit dem Betreiben gemeinsamer Werbung beschrieben, wobei die Produkte aber nicht zwingend zusammen verkauft werden müssen.<sup>67</sup> Ausgehend vom Gedanken *Clarks*, der Co-Advertising handelsbezogen als: „the traditional practice of the manufacturer paying for a portion of

the advertising or promotion cost a retailer incurs to promote a retailer product“ bezeichnet<sup>68</sup>, soll abgeleitet Co-Advertising im Sinne des Co-Branding i.w.S.: als gleichberechtigte, gemeinschaftlich durchgeführte Werbetätigkeit zwischen mindestens zwei Herstellermarken verstanden werden. Gleichberechtigt bezieht sich dabei auf die kommunizierten Inhalte und wird ausdrücklich als wichtiges Kriterium für das Co-Advertising gesehen.

Werbetätigkeit kann sich heute grundsätzlich im Rahmen individueller oder kooperativer Maßnahmen vollziehen. Den Regelfall bei der werbetreibenden Wirtschaft bildet zur Zeit die Einzelwerbung. Bei dieser Werbeform trifft ein Unternehmen seine werbepolitischen Entscheidungen unabhängig von anderen Unternehmen und beworben werden nur die eigenen Produkte oder Dienstleistungen. Bei der Maßnahme des Co-Advertising kommt es dagegen zur Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen auf dem Gebiet der Werbung.<sup>69</sup> Kooperative Werbung kann dabei von einer gemeinsamen Marktforschung im Dienste der Werbung bis zur Realisation kooperativer Werbemaßnahmen reichen.<sup>70</sup> Im Rahmen dieser Arbeit soll die letztere Variante als Co-Advertising bezeichnet sein. Die Basis für Kooperationswerbung ist die gemeinsame Wahl von Werbeobjekten und -zielen, welche sich auf alle Kooperationspartner beziehen. Im Rahmen der kooperativen Werbung unterscheidet man dabei zwischen einer

- horizontalen sowie
- vertikalen Werbekooperation.<sup>71</sup>

Bei einer **horizontalen Werbekooperation** werden Werbeobjekte beworben, die am Markt in Konkurrenz zueinander stehen, d.h. die beteiligten Marken gehören der gleichen Branche an. Die Werbung bezieht sich nicht auf eine bestimmte Produktmarke, sondern auf eine bestimmte Produktgattung. Diese Form trifft man auf Grund der Konkurrenzbeziehungen immer noch recht selten. Bei einer **vertikalen Werbekooperation** gehören die Unternehmen unterschiedlichen Branchen oder Wirtschaftsstufen an. Die beworbenen Produkte oder Dienstleistungen stehen in einem komplementären Verhältnis zueinander oder werden vom Kunden als sich ergänzend betrachtet.

Als Beispiel für das Co-Advertising soll die innovative Kommunikationsstrategie des Unternehmens *Intel* dargestellt werden. Diese basiert auf folgenden zwei Elementen: Eigene Markenwerbung (Brand Awareness) und Kooperationswerbung (Brand Awareness) mit den PC-Herstellern (Co-Advertising). Neben den vom Unternehmen produzierten klassischen Maßnahmen der Kommunikationspolitik beteiligten sich die unterschiedlichsten PC-Hersteller in Form der Kooperati-

<sup>66</sup> vgl. Priemer, V. (2000), S. 61

<sup>67</sup> vgl. Priemer, V. (2000), S. 45

<sup>68</sup> vgl. Clark, S. (2000), S. 192

<sup>69</sup> vgl. Altobelli, C.F. (1993), S. 257

<sup>70</sup> vgl. Barth/Theis (1991), S. 434

<sup>71</sup> vgl. Altobelli, C.F. (1993), S. 258



onswerbung an der Kommunikationspolitik *Intels*. Die Hersteller verwendeten das *Intel*-Zeichen beispielsweise in ihren Print-Anzeigen und TV-Spots. Die Kooperationswerbung begann zeitgleich mit *Intels* eigener Markenwerbung im Sinne des Ingredient Brandings im Frühjahr 1991. Neben den beworbenen PCs war auch immer ein *Intel*-Zeichen abgebildet. Die PC-Hersteller setzten im weiteren das Zeichen nicht nur in allen Werbeträgern ein, sondern es wurde auch auf allen Produktverpackungen sowie in Form eines Aufklebers auch auf allen Computern selbst angebracht.<sup>72</sup>

Im Jahr 2000 produzierte die Agentur *Jung von Matt* einen TV-Spot im Sinne des Co-Advertising. In diesem TV-Spot warben der Automobilhersteller *BMW* und der Autovermieter *Sixt* miteinander. Die beiden Marken wurden dabei inhaltlich miteinander verknüpft. Weitere solcher TV-Spots sollen folgen.<sup>73</sup>

### Endorsementwerbung

Als Sonderform des Co-Advertising gibt es heute im Bereich der kooperativen Kommunikationspolitik gemeinsame Aktivitäten, die sich abgeleitet unter dem Begriff der Endorsementwerbung subsumieren lassen. Endorsement soll dabei aus dem englischen mit „gutheißen“ oder „beipflichten“ ins deutsche übertragen werden. Unter einer Endorsementwerbung soll die kommunikative Umsetzung einer Empfehlung eines bekannten Markenartikelherstellers auf eine andere Marke verstanden werden. Der Grundgedanke dieser Form der Werbung besteht darin, dass ausgehend von renommierten und namhaften Marken dem Konsumenten gegenüber eine Versicherung über die Qualität der eigenen und der empfohlenen Marke gegeben wird. Eine initiiierende Marke verweist dabei ausgehend von ihrer Bekanntheit, auf die Kompetenz und die Kompatibilität einer anderen Marke. Das entscheidende Merkmal dieser Endorsementwerbung wird abgeleitet in der Beziehungskonstellation der Partner gesehen. Während beim Co-Advertising mindestens zwei Partner gleichberechtigt werbend auftreten, gibt es bei dieser Form der gemeinsamen Werbung meist eine gewisse Dominanzkonstellation eines Partners. Erkennungszeichen einer solchen Endorsementwerbung sind z.B. die Hinweise: „aus Erfahrung empfehlen wir“ und „wird empfohlen von“.

Erste systematische und strategische Aktivitäten in diesem Bereich sind durch das Unternehmen *Procter & Gamble* bekannt geworden. Seit mehreren Jahren bewirbt das Unternehmen seine Reinigungsprodukte im Verbund mit großen Herstellern von Wasch- und Spülmitteln oder lässt sie von großen Textilherstellern empfehlen. *Procter & Gamble* beauftragte z.B. im Jahr 1997 die Frankfurter Werbeagentur *Saatchi & Saatchi* mit der konkreten Umsetzung einer solchen Endorsement-Kampagne. In

TV und Radio empfahlen die Textilhersteller *Schieser*, *Oiily*, *New Man*, *Puma* und *Mexx* die Marke „Ariel“ von *Procter & Gamble*.

In ähnlicher Weise beteiligt sich der Damenmodehersteller *Betty Barclay* an einer solchen Endorsementwerbung. Die Marke *Betty Barclay* ist z.Zt. im Marktsegment des mittleren Preisfelds tätig und hat z.Zt. eine Markenbekanntheit von 69 Prozent. Die Marke hat vor einiger Zeit den Waschmittelhersteller *Lever* mit dem Produkt „Coral“ in einer solchen Endorsementwerbung empfohlen. Verbunden war diese Werbung mit der kostenlosen Verteilung von Produktsamples von „Coral“ durch *Betty Barclay*. In diesem Jahr gibt es aktuell von *Betty Barclay* eine Beteiligung an einer Endorsement-Kampagne mit der Marke „Svit“ aus dem Haus *Henkel*. Dabei empfiehlt die Marke *Betty Barclay* auf den mit beiden Marken versehenen Prospekten das neue und innovative Produkt von *Henkel*. Die Marke *Betty Barclay* stellte zusätzlich auch die zur Erstellung dieser Endorsementwerbung notwendigen Fotos.

Diese Form der Zusammenarbeit baut in einem nicht unwesentlichen Maße auf den Funktionsprinzipien des sogenannten Imagetransfers auf. Die Endorsementwerbung bringt für die empfohlene Marke bei einem relativ geringen Mittel- und Kosteneinsatz zusammengefasst eine relativ hohe Aufmerksamkeitswirkung.

### Co-Promotion

Der Begriff Promotion wird von *Diller* als i.d.R. einmalige, nicht wiederkehrende Kommunikationsmaßnahme, die auf eine bestimmte Zielsetzung und Zielgruppe zugeschnitten ist, beschrieben.<sup>74</sup> Im Zusammenhang mit der Vermarktung von Leistungen wird synonym zum Begriff Promotion auch von Verkaufsförderung gesprochen. *Palupski* und *Bohmann* modifizieren und ergänzen die Begriffsbestimmung von *Diller*, indem sie die Kombination mehrerer aktionistischer Elemente des Marketing als ein wesentliches Kriterium einer Verkaufsförderung aufnehmen.<sup>75</sup>

Auf Grundlage dieser Begriffsbestimmungen soll deduziert unter Co-Promotion der gemeinsame Auftritt eigenständig profilierter Akteure bei der Durchführung eines Marketingmix im Kontext ansonsten autonom durchgeführter Verkaufsförderungskonzepte, verstanden werden.

Mit anderen Worten geht es bei Co-Promotion um eine von mehreren Akteuren gemeinsam durchgeführte kooperative Verkaufsförderung, wobei dabei bewusst und zielgerichtet materielle und/oder immaterielle Leistungen mehrere Partner zusammengeführt werden. Der teilweise in der Praxis vorkommenden synonymen Verwendung des Begriffes der Cross-Promotion soll aus begriffslogischen Gründen in dieser Arbeit nicht gefolgt werden. Bei einer solchen kooperativen Verkaufsförderung geht es um die gemeinsame Bündelung von Potentialen seitens

<sup>72</sup> vgl. Diller, H. (1992), S. 1214

<sup>75</sup> vgl. Palupski, R./Bohmann, A. (1994), S. 257

<sup>72</sup> vgl. Schmäh/Erdmeier (1997), S. 122

<sup>73</sup> o.V. (2000c), S. 37



der Hersteller. Dies soll letztendlich zur Steigerung der Abverkaufszahlen dienen.

Die Kooperation mit anderen Marken im Rahmen der Co-Promotion gewinnt dabei immer mehr an Bedeutung. In einer zu den aktuellen Verkaufsförderungstrends 2001 von der Fachzeitschrift „Absatzwirtschaft“ durchgeführten Umfrage gaben 45 Prozent der Marketingverantwortlichen an, sich mit dem Thema der Co-Promotion auseinander zu setzen.<sup>76</sup> Co-Promotion kann aus einer längerfristigen Perspektive auch als Ausgangspunkt und Test für eine weitergehende Zusammenarbeit der beteiligten Marken gesehen werden.

Innerhalb der Co-Promotion verfügen die Akteure über ein eigenständiges Profil und haben eine von den Konsumenten wahrgenommene eigenständige Identität. Der Konsument soll die Zusammenarbeit der eigenständig profilierten Akteure als nicht naturgegeben und ungewöhnlich empfinden. Co-Promotion innerhalb des Co-Branding soll in erster Linie Aufmerksamkeit und Interesse beim Konsumenten erregen. Die Autoren *Palupski* und *Bohmann* sehen in der Schaffung dieser Aufmerksamkeitswirkung sogar ein konstituierendes Merkmal der Co-Promotion, welche diese von anderen Formen im Bereich der Promotion trennt.<sup>77</sup>

Als Pioniere auf dem Gebiet der Co-Promotion werden der Sportartikelhersteller *Reebok* und der Softdrinkhersteller *Pepsi* gesehen. Beide starteten unter Einbeziehung des bekannten Basketballspieler *Shaquille O'Neill* im Sommer 1993 eine der größten gemeinsamen Verkaufsförderungsaktionen in den USA.<sup>78</sup> Dabei wurden die Verbraucher aufgefordert, Flaschendeckel der Marke *Pepsi* zu sammeln. Für fünf Deckel wurden dann 10 Prozent Rabatt auf *Reebok*-Produkte über 35 Dollar gewährt. Parallel dazu kam eine sogenannte „Big-Slam-Pepsi“ in der 1 Liter Flasche mit erweitertem Flaschenhals auf den amerikanischen Markt.

Zum Einsatz können am POS z.B. mit zwei Marken gestaltete Displays, Dekorationen und Handzettel kommen. Ein Display ist dabei definiert als das am Ort des Verkaufs eingesetzte Material, das möglichst in Verbindung mit der Ware, wichtige Informationen über diese geben und damit den Verkauf fördern soll.<sup>79</sup> Häufig werden im Rahmen der Co-Promotion auch sogenannte Instore-Promotions gemeinsam arrangiert. Diese Instore-Promotion kann z.B. aus einer gemeinsamen Schaufenster-Dekoration bestehen. So geschehen bei einer durch die Düsseldorfer Werbeagentur *M.L. & S.* initiierten Kooperation zwischen dem italienischen Motorrollerhersteller *Aprilia* und *Tchibo*. Das Beispiel *Tchibo* stellt dabei einen Grenzfall der Strategie des Co-Branding dar, da *Tchibo* zum einen als Marke und zum anderen, durch den Direktvertrieb in den eigenen Läden auch als Händler gesehen werden kann. Bei dieser ge-

meinsam durchgeführten Instore-Promotion ging es *Aprilia* in erster Linie darum, die physische Sichtbarkeit seiner Produkte in zentralen Stadtlagen zu erhöhen. *Tchibo* suchte einen Weg, die Themen seiner Non-Food-Phasen über eine authentische Inszenierung von Urlaubs- und Lifestyle-Welten zu verstärken und neue Kundengruppen anzusprechen. Durch eine bundesweite Co-Promotion in Form einer Instore-Promotion in 800 *Tchibo* Filialen wurden die Ziele der beiden Partner erfolgreich verbunden. Die Marke *Aprilia* stellte dabei 25 Roller und das Handling zur pünktlichen Durchführung der Promotion zur Verfügung. Daneben wurde die Aktion von *Tchibo* über Anzeigen im Kundenmagazin, über Schaufenster-Dekoration, angebrachte Gehsteigplakate und andere Indoor-Werbemittel aufmerksamkeitsstark beworben.

Eine weitere weitverbreitete Möglichkeit der Co-Promotion bieten gemeinsam durchgeführte Gewinnspiele bzw. Preisausschreiben. Eine Marke stellt dabei in den meisten Fällen den Preis für das Gewinnspiel und wird im Gegenzug dafür auf allen Werbemitteln des Partners erwähnt. Die beiden Unternehmen *Jacobs* und *Schwäbisch Hall* starten z.B. zur Unterstützung der Print- und Funkkampagne 1999 für das Produkt „Meisterröstung“ eine bundesweite Gewinnspiel-Aktion. Bei dieser gemeinsamen Aktion wurden in deutschen Supermärkten Bausparverträge von *Schwäbisch Hall* mit einer Summe von je 50.000 Mark verlost. Das Konzept für die acht Wochen dauernde POS-Aktion stammte dabei von der Bremer Agentur *Sales*. Bei der Suche nach einem Kooperationspartner wurde eine Vorauswahl unter potentiellen Partnermarken getroffen. Ausschlaggebend war, dass *Schwäbisch Hall* sehr ähnliche Markenwerte wie die Marke *Jacobs* hat. Für *Schwäbisch Hall* ist das primäre Ziel, den Markennamen durch diese Co-Promotion deutschlandweit in einem neuen und für den Konsumenten ungewöhnlichen Umfeld bekannt zu machen, gelungen.<sup>80</sup>

Innerhalb der Co-Promotion sind in der Praxis auch sogenannte Cross-Reference Aktivitäten zu verzeichnen. Gemeint ist dabei der Querverweis von einer Marke zu einer anderen Marke.<sup>81</sup> Dies reicht von einfachen Beipackzetteln oder Coupons in der Verpackung (Package Inserts), von Hinweisen auf der Produktverpackung (On-Pack-Promotion) bis zu umfangreichen Produktmustern (Samples).

Eine solche gemeinsame Sampling-Aktion wurde innerhalb einer Verkaufsförderungsmaßnahme zwischen der Marke *Kraft* mit dem Produkt „Philadelphia“ und dem Westfälischen Hersteller für Vollkornbrote *Mestemacher* praktiziert. Unter dem Motto „Philadelphia wünscht ihnen einen schönen Tag“ wurden in einer Probieraktion deutschlandweit 800.000 gemeinsame Produktsamples von den beiden Marken *Kraft* und *Mestemacher* in Form von Frischkäse und einem Schwarzbrot kostenlos ver-

<sup>76</sup> vgl. o.V. (2000c); S. 29

<sup>77</sup> vgl. *Palupski/Bohmann* (1994), S. 259

<sup>78</sup> vgl. *Palupski/Bohmann* (1994), S. 259

<sup>79</sup> vgl. *Barth/Theis* (1991), S. 276

<sup>80</sup> vgl. o.V. (1998), S.30

<sup>81</sup> vgl. *Lindemann, M.* (1993), S. 66



teilt. Dabei lag der Gedanke der Strategie des Co-Branding durch den optimalen Verwendungszusammenhang zwischen den beiden Marken nahe. Initiiert wurde die Maßnahme von Kraft. Der Hauptgedanke bestand seitens der Marke Kraft darin, den Markennamen weiter zu penetrieren und durch die Aktion zusätzliche Verbraucher- bzw. Probierkontakte zu generieren. Begleitet wurde die Sampling-Aktion durch ein gemeinsam durchgeführtes Gewinnspiel. Beteiligt war dabei Kraft und ein Reiseveranstalter in Form der Neckermann Tochter Aldiana. In der Sampling-Aktion wurden Gewinnspielkarten den Produktsamples beigelegt. Aldiana stellte als Gewinn verschiedene Club-Reisen zur Verfügung. Die Federführung der Durchführung und der anschließenden Auswertung hatte dabei Kraft. Die Aktion brachte einschätzend für Kraft zusätzliche Frequenz im Handel und eine spürbar positive Absatzwirkung.

#### 4. Umsetzung des Co-Branding

##### 4.1 Planung des Co-Branding

###### Konstitutive Kriterien

Als ein wichtiges Kriterium für das Zustandekommen und das optimale Gelingen des Co-Branding soll die Beziehung zwischen den jeweils beteiligten Marken benannt werden. Zu beachten gilt der Hinweis von Ohlwein und Schiele, die eine systematische Auswahl des Co-Branding-Partners in Hinblick auf dessen Produkt und dessen Image als zentrale Voraussetzung für den langfristigen Erfolg eines Kooperationsengagements hervorheben.<sup>82</sup> Im Vorfeld der Auswahl geeigneter Partner für das Co-Branding i.w.S. sollte die Entwicklung sogenannter Kriterienkataloge erfolgen.

Das bedeutet: Bestimmte Produkte oder Dienstleistungen stehen im Hinblick auf ihren Ge- oder Verbrauch einerseits in einem komplementären und andererseits auch in einem substitutiven Verhältnis zu einander. Dieses Verhältnis hängt mit der Eigenschaft bestimmter Produkte und Dienstleistungen zusammen, bestimmte Bedürfnisse bei den Verbrauchern befriedigen zu können.<sup>83</sup> Anders formuliert: Es gibt Produkte und Dienstleistungen, die sich gegenseitig ergänzen und gegenseitig fördern, während andere Produkte und Dienstleistungen auf die selben Bedürfnisse der Konsumenten ausgerichtet sind und sich somit in direkter Konkurrenz befinden.

Dieses Kriterium der Konkurrenzbeziehung wird in der Literatur auch mit der Kompatibilität oder der Eignungsfähigkeit bestimmter Produkte und Dienstleistung für eine solche Markenkooperation beschrieben.<sup>84</sup>

„Bei den Konsumenten haben vor allem Kombinationen solcher Marken eine Chance, die sich gegenseitig ergänzen“, konstatiert etwa Brenneiser vom Institut für Marktforschung und Marketing an der Universität Köln.<sup>85</sup> Vor drei Jahren etwa, warb das Unternehmen Procter & Gamble für seine Marke „Ariel“ im Verbund mit großen Wasch- und Spülmaschinen und lässt die Marke mit Hilfe der Endorsementwerbung von führenden Textilanbietern empfehlen. Als Aufhänger dieser Aktivitäten von Procter & Gamble dient dabei die Ergänzungsfähigkeit oder Kompatibilität der Produkte.

Hat man diese Konkurrenzbeziehungen der Produkte aus Sicht potentieller Käufer analysiert und geeignete Marken identifiziert, sollte weiterhin die Affinität zwischen Kooperationspartnern in Hinblick auf ihr Image untersucht werden. Diese Affinität kann als eine wesentliche Voraussetzung gesehen werden. Ist diese nicht gegeben, besteht die Gefahr des sogenannten parasitären Co-Branding.<sup>86</sup> Es kann nur ein Partner die Vorteile der Zusammenarbeit abschöpfen. Ein negatives Markenimage kann sogar das Co-Branding negativ beeinflussen. „Faule Äpfel stecken gesunde an - nicht umgekehrt“ warnt bildlich Meffert.<sup>87</sup>

Ein wichtiges Kriterium besteht zudem in der Zielgruppenverwandtschaft. Die Zielgruppen innerhalb des Co-Branding i.w.S. sollten sich von vornherein zu einem gewissen Teil decken bzw. übereinstimmen. Besteht eine gewisse Übereinstimmung zu bestimmten Themenfeldern, Einstellungen, Kaufgewohnheiten oder Einkaufsstätten, kann der Kundenstamm der beteiligten Partner sofort wirtschaftlich genutzt werden. Das bedeutet aber nicht, dass die jeweils angesprochenen Zielgruppen des Partners von vornherein identisch sein müssen. Haben die Kooperationspartner nun völlig konträre Zielgruppen zueinander, kann dieser relevante Markt nicht eingegrenzt werden und bei der weiteren Marktbearbeitung in Form des Co-Branding i.w.S. kommt es zu relativ großen Streuverlusten. Das führt zu unnötigen Kosten. Weiterhin kann das Ziel beim Co-Branding ja nicht sein, durch eine eigene veränderte Zielgruppenansprache, die bisherigen Zielgruppen zu verlieren. Es geht primär um die Generierung zusätzlicher Zielgruppen.

###### Auswahl des Kooperationspartners

Die Zielsetzung bei der Auswahl der Partnermarke beim Co-Branding i.w.S. zwingt dazu, nicht wahllos und unsystematisch Partner aufzunehmen, sondern sie nach bestimmten Systematiken und Kriterien auszuwählen.

Es geht im Vorfeld um eine sinnvolle und systematische Auswahl sowie Bewertung möglicher Kooperationspartner anhand relevanter Erfolgsfaktoren. In

<sup>82</sup> vgl. Ohlwein/Schiele (1994), S. 578

<sup>83</sup> vgl. Diller, H. (1992), S. 556

<sup>84</sup> vgl. Palupski/Bohmann. (1994), S. 257; auch Ohlwein/Schiele (1994), S. 578

<sup>85</sup> vgl. Reischauer, C. (1996), S. 73

<sup>86</sup> vgl. Schobelt, F. (2000), S. 22

<sup>87</sup> vgl. Reischauer, C. (1996) S. 71



der letzten Zeit sind durch die steigende Attraktivität und Aktualität des Kooperationsgedankens dazu Modelle und Instrumente entwickelt worden, die helfen sollen, eine solche Partnerwahl zu systematisieren.<sup>88</sup> Das Analyse-Instrument der Werbeagentur *Gerschau/Kroth* in Zusammenarbeit mit Prof. Schütz mit dem Namen B<sup>2</sup> untersucht z.B., eine mögliche multiplizierte Wirkung zweier Marken.<sup>89</sup>

Diese eher theoretischen Analysen setzen aber fast immer eine sehr lange Vorlaufzeit voraus und finden in der Praxis bisher kaum Verwendung. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung äußerten sich befragte Unternehmen gegenüber solchen Verfahren eher reserviert. Allerdings lassen sich auch in der Praxis gewisse Systematiken bei der Auswahl erkennen. Sie seien nachfolgend mit folgender Systematik zusammengefasst:

1. Festlegung der Ziele
2. Auswahl der Produktkategorie
3. Plausibilitäts-Check
4. Brand-Fit-Analyse und Auswahl eines Partners

Diese einzelnen Schritte sind als ein Prozess zu sehen, durch deren Beachtung eine Kausalität zum Erfolg der Strategie hergestellt werden kann. Es kann an dieser Stelle nicht auf jeden Schritt eingegangen werden, aber exemplarisch seien die Schritte 3 und 4 erläutert.

Nach der Auswahl eines Unternehmens mit der jeweiligen Marke sollte immer ein Plausibilitäts-Check erfolgen, der zum einen aus Sicht der Konsumenten und zum anderen aus Sicht der Unternehmen vorgenommen werden muss. Dabei ist aus Sicht der Konsumenten zu prüfen, ob für den Konsumenten die Kooperation nachvollziehbar und begründet erscheint. Durch einen solchen Plausibilitäts-Check können eventuell sich negativ auswirkende Dissonanzen beim Konsumenten vermieden werden. Aus Sicht der Unternehmen sind die Kooperationsaktivitäten plausibel und vertretbar, wenn sich dadurch das Konsumentenverhalten erkennbar vorteilhaft beeinflussen lässt.

Im Rahmen einer anschließenden Brand-Fit-Analyse mit der Überprüfung des Markenimages, der Markenbekanntheit und des Produktumfeldes der ausgewählten Marke, kann schließlich die endgültige Auswahl des Partners erfolgen. Diese Aufgaben, wie z.B. die Auswahl der Kooperationspartner, die Brand-Fit-Analyse etc. sollte an externe Partner übergeben werden. Es ist ratsam, durch Einbeziehung externer Partner die Strategie planen zu lassen.

#### 4.2 Kontrolle und Meßbarkeit der Ergebnisse des Co-Branding

Die Potentiale und verschiedenen Optionen des Co-Branding i.w.S. hängen in einem nicht unwesentli-

chen Ausmaß mit der Überprüfung der resultierenden Ergebnisse zusammen. Sie kann nicht nur Aufschluss darüber geben, welchen Erfolg bestimmte Maßnahmen des Co-Branding i.w.S. hatten, sondern ist auch Grundlage für die Beurteilung der Effizienz der Markenkooperation. In einer empirischen Untersuchung ist sichtbar geworden, dass eine aktive Ergebniskontrolle bei befragten Marken in den meisten Fällen nicht praktiziert wird. Es war auch von vornherein keine bewusst durchgeführte Messung der Ergebnisse angedacht bzw. geplant worden.

Inwieweit eine Erfolgskontrolle des Co-Branding i.w.S. überhaupt möglich ist bzw. welche Dimensionen oder Indikatoren sinnvoll erscheinen gemessen zu werden, soll in diesem Abschnitt empfehlend erörtert werden.

Die exakte Wirkungsmessung macht aber aus folgenden Gründen beim Co-Branding i.w.S. besondere Schwierigkeiten:

- es erfolgt oft ein integrierter Einsatz mehrerer Maßnahmen innerhalb einer Co-Branding Strategie und die Zurechnung bzw. die nötige Isolierung einzelner Maßnahmen ist nicht immer möglich und
- neben rein ökonomischen Zielen werden auch außerökonomische Effekte angestrebt, welche wiederum sehr schwer zu messen und vielen subjektiven Einflüssen unterworfen sind.

Daraus ergibt sich bisher ein relativ starkes Zuordnungsproblem möglicher erfasster Ergebnisse, welches verbunden mit einer fehlenden Gültigkeit des Einflusses des Co-Branding i.w.S. auf messbare Erfolge verbunden ist. Voraussetzung für eine Kontrolle ist die Orientierung an den festgelegten Zielen. Da diese Ziele recht unterschiedlich sein können, kann eine standardisierte Messung auch aus diesem Grund z.Zt. noch nicht erfolgen.

Das bedeutet aber schlussfolgernd nicht, dass es keine Möglichkeiten gibt, die Vorteilhaftigkeit und Potentiale des Co-Branding i.w.S. zu überprüfen. Es sollen vielmehr einige Erfolgsdimensionen bzw. -indikatoren dargestellt werden, die in Anlehnung an die Ziele des Co-Branding i.w.S. identifiziert werden können. Dabei kann in Bezug auf die Dimensionen bzw. Kriterien kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Die Validität und Reabilität als wichtige Gütemaße einer Erfolgsmessung<sup>90</sup> sind dabei stets im Einzelfall zu überprüfen.

Die drei Dimensionen und Indikatoren zur Erfassung der Ergebnisse des Co-Branding i.w.S. sind im einzelnen:

1. die Erfassung der Abverkaufszahlen,
2. die Überprüfung des Bekanntheitsgrades sowie
3. die Erfassung eventueller Reaktionen.

Dazu folgende Begründung: Die Erfassung der Abverkaufszahlen lässt sich als ein wichtiges quantitatives bzw. ökonomisches Kriterium für den Erfolg

<sup>88</sup> vgl. Baumgarth (2001), S. 166

<sup>89</sup> vgl. Schütz/Kroth (2000), S. 84 ff.

<sup>90</sup> vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 721



der Strategie Co-Branding ableiten. Diese Dimension lässt sich durch die Überprüfung induzierter und realisierter Kaufakte quantifizieren. Allgemein ist eine Steigerung der Abverkaufszahlen dabei entweder über das Wachstum des Marktvolumens, durch die Gewinnung von Konkurrenzkaufern oder durch die Kannibalisierung des Absatzes der eigenen Produkte möglich.<sup>91</sup> Vordergründiges Anliegen sollte folglich das Wachstum des Marktvolumens sein. Die Messung der Abverkaufszahlen beinhaltet aber relativ viele Restriktionen. So ist Voraussetzung, dass der Handel die von ihm gewonnenen Daten offen legt. Es ist eine Datentransparenz erforderlich. Mit dieser Offenlegung der benötigten Daten seitens des Handels können schon die ersten Probleme auftreten. Der Umweg über die Messung des Umsatzes zur Feststellung der Abverkaufszahlen wäre für die beteiligten Unternehmen relativ leicht zu erreichen, zu viele Faktoren können diese quantitative Zahl aber verfälschen.

Die nötige Isolation der Messung auf eine individuell durchgeführte Maßnahme ist weiterhin nur in den seltensten Fällen möglich und machbar. Es entstehen damit kaum zu lösende Zurechnungsprobleme. Eine denkbare Möglichkeit der isolierten Messung innerhalb einer konkreten Maßnahme, wäre die Errichtung eines Test- bzw. Kontrollmarktes. Der rein kausale Umkehrschluss, dass also eine Veränderung der Abverkaufszahlen auf das Co-Branding i.w.S. zurückzuführen sei, ist also ohne die Isolierung einer konkreten Maßnahme nicht zweifelsfrei möglich.

Als wichtige außerökonomischer Dimension und ein möglicher Indikator für den Erfolg des Co-Branding i.w.S. wird der **Bekanntheitsgrad** gesehen. Hinsichtlich der Zielvorgabe ist dabei die Präzisierung festzulegen, ob es sich um einen ungestützten (aktiven) oder gestützten (passiven) Bekanntheitsgrad handeln soll.<sup>92</sup> Aus Kostengründen wird die Überprüfung des Bekanntheitsgrades in der Regel in der Praxis allerdings nicht selbst durchgeführt. Man greift vielmehr auf gewonnene Daten externer Anbieter zurück. Hierzu zählt z.B. die Untersuchung „*MarkenProfile*“ aus dem Haus *Gruner+Jahr*. Im Namen der Zeitschrift *Stern* führt *Gruner+Jahr* eine regelmäßig erscheinende und bevölkerungsrepräsentative Untersuchungen durch, die derartige Daten liefert. Untersucht werden dabei jeweils Marken aus Branchen, die in dem Zeitraum der Untersuchung als besonders attraktiv erscheinen. Die Grundlage der Untersuchung ist dabei das Modell des sogenannten *Marken-Mehrklangs*, welches auf einer Faktorenanalyse mit einer Stichprobengröße von 10.000 Probanden basiert.<sup>93</sup> Dabei wird im Rahmen der Untersuchung ein Markenstatus mit der Betrachtung der Bekanntheits- und Sympathiewerte sowie der Kauf- und Verwendungsbereitschaft einer Marke erhoben.

Solche von externen Anbietern durchgeführten Untersuchungen bieten den am Co-Branding i.w.S. beteiligten Marken eine relativ objektive und kostengünstige Möglichkeit, jeweils für sie interessante Daten zum Bekanntheitsgrad zu erlangen. Die Betrachtungen zu dieser außerökonomischen Größe sollten immer in einem gewissen Zeitraum und als Zeitreihe erfolgen. Wichtig erscheint nämlich, dass die Betrachtungen zum Bekanntheitsgrad nicht punktuell, sondern in seiner zeitlichen Entwicklung erfolgen und beurteilt werden. Punktuelle Betrachtungen sind zwar verlockend, weil schneller durchführbar, spiegeln aber keine wichtigen und gehaltvollen Aussagen zur Entwicklung des Bekanntheitsgrades wider.

Diese gewonnenen Daten zum Bekanntheitsgrad sind allerdings ebenfalls nicht explizit eindeutig einer konkret durchgeführten Maßnahme innerhalb des Co-Branding i.w.S. zuzuordnen. Eine merkliche und längerfristig positive Veränderung des Bekanntheitsgrades kann aber als ein Indiz für den Erfolg einer Maßnahme innerhalb der Strategie dienen.

Die **Erfassung möglicher Reaktionen** der Kunden bietet sicherlich die exakteste Möglichkeit, Co-Branding Maßnahmen hinsichtlich der Zielvorgabe zu beurteilen. Dabei stellt der Einsatz von Response-Mitteln die Voraussetzung für eine solche Erfassung dar. Dies kann z.B. in Form eines beigelegten Antwortschreibens oder der Errichtung einer Hotline via Internet oder Telefon geschehen. So versetzt z.B. eine Telefon-Hotline die beteiligten Unternehmen in die Lage, konkrete Aussagen über die Akzeptanz der Aktion zu machen. Es besteht durch diese Reaktion die Möglichkeit, persönliche Daten der Kunden zu gewinnen, die eventuell für später einzeln durchgeführte Aktionen genutzt werden können. *Meggle* richtete z.B. im Rahmen des Co-Branding i.w.S. mit *Dunni*, einem Hersteller von Party-Gedecken aus Bramsche, eine solche Telefon-Hotline ein. Über eine Telefon-Hotline konnte der Anrufer nun einen Party-Gutschein gewinnen. Die Hotline versetzte das Unternehmen in die Lage, präzise Aussagen über die Akzeptanz der Aktion zu machen.<sup>94</sup> Werden z.B. gemeinsame Aktionen am POS geplant, dann sind die Kontaktzahlen relativ leicht feststellbar. Die gewonnenen Kontaktzahlen können monetär bewertet werden. Die Kosten können nun in das Verhältnis zu anderen entstehenden Kosten, z.B. im TV-Bereich gesetzt werden. Ein konkreter Vergleich der Kosten erscheint möglich. Schwierig erscheint die Verwirklichung bei einer Kooperation im Bereich der klassischen Medien. Dort verursacht eine solche Überprüfung relativ hohe Kosten. Schwieriger erscheint die Erfassung der Kontaktzahlen dagegen bei gemeinsam durchgeführten klassischen Print-Kampagnen.

<sup>91</sup> vgl. Priemer, V. (2000), S. 98

<sup>92</sup> vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 647

<sup>93</sup> vgl. o.V. (1997), 602

<sup>94</sup> vgl. Bottler, S. (1999) S. 7



## 5. Zusammenfassung

### Probleme und Risiken des Co-Branding

Natürlich gibt es bei der Strategie des Co-Branding auch Probleme und Grenzen. Man sollte diese Risiken und Grenzen auf keinen Fall unterschätzen und übersehen. Die Unternehmen werden eingrenzend ihre bisherige Markenstrategie nicht gänzlich verlassen und verändern, sondern diese fortführen und die kooperativen Maßnahmen ergänzend betrachten. Durch die Arbeit in unterschiedlichen Branchen und die Bearbeitung meist unterschiedlicher Segmente ist diese unterschiedliche Markenstrategie natürlich auch noch erforderlich und gerechtfertigt. Die entstehenden Probleme und damit verbundenen Grenzen einer Markenkooperation können in ihrer konkreten Ausprägung sehr unterschiedlich sein. Im nachfolgenden soll auf die Probleme und Grenzen im Zusammenhang mit der unzureichenden Erfüllung der konstitutiven Kriterien und dem Management zwischen den Kooperationspartnern eingegangen werden.

Eine unpassende Kombination von Marken, durch etwa fehlende Affinität und Kompatibilität, kann Reaktionen bei der angesprochenen Zielgruppe auslösen, die so nicht geplant waren bzw. die sich sogar auch negativ auswirken können. Die Konsumenten halten bei einer fehlenden Kompatibilität bzw. fehlenden Affinität die Aktivitäten leicht für unglaubwürdig oder sind verwirrt. Werden gemeinsame Aktivitäten nicht konsequent durchgehalten, so stiften sie beim Konsumenten schnell Verwirrung. Wenn in den kommunizierten Botschaften - etwa kooperativen TV-Spots und Anzeigen - mehrere Marken keinem Anbieter eindeutig zugeordnet werden können, dann gibt es beim Empfänger leicht Irritationen. Für den Konsumenten muss daher klar sein, wer der Absender einer Werbebotschaft ist. Der Zusatznutzen einer Co-Branding Strategie kann der Zielgruppe nur vermittelt werden, wenn die Produkte oder Dienstleistungen zueinander passen. Einige Produkte und Marken sind einfach nicht kompatibel und deshalb für eine solche Strategie ungeeignet. Eine negative Reaktion bei der Zielgruppe lässt sich durch eine Kombination solcher Marken vermeiden, die sich eventuell gegenseitig ergänzen und eine hohe Affinität aufweisen.

Insbesondere die Assoziationen zu den jeweiligen Marken, die im Rahmen der Co-Branding Strategie zusammengeführt werden sollen, bedürfen einer eingehenden Überprüfung.<sup>95</sup> Als eine wesentliche Folge der fehlenden Kompatibilität kann die Gefahr der Markenverwässerung gesehen werden. Wie bereits erwähnt, ist dabei zum einen entweder die fehlende Affinität zwischen den Images bzw. zum anderen ein missglückter Imagetransfer der Auslöser. Neben den gewünschten positiven Effekten kann es beim Transfer des Images auch zu negati-

ven Effekten kommen. Die Gründe und Ursachen dafür können recht unterschiedlich sein. In Anlehnung an *Esch* können sie im einzelnen darauf beruhen,

- dass die Marke, von der aus der Transfer vollzogen werden sollte, nicht stark genug war, d.h. über eine zu schwache Markenbekanntheit und ein zu schwaches Image verfügte und somit keine klaren Gedächtnisinhalte auf die Transfermarke übertragen werden konnten sowie
- dass die zu übertragenden Assoziationen und Vorstellungen für die Transfermarke nicht von Relevanz waren oder nicht zu dem Transferprodukt passten.<sup>96</sup>

Bei solchen negativen Effekten innerhalb eines Imagetransfer besteht die latente Gefahr, dass kognitive Dissonanzen zu einer Erosion bzw. Verwässerung der Stammmarke führen. Gemeint ist damit, dass sich die ehemals positiven Assoziationen gegenüber einer Marke abschwächen bzw. verloren gehen. Eine durch Irritation oder unangenehme Assoziationen ausgelöste Veränderung der subjektiven Bildinhalte beim Verbraucher kann den Erreichungsgrad des angestrebten Zieles deutlich verringern.<sup>97</sup>

Doch nicht nur ungewollte Reaktionen, sondern auch die Partner selbst, können das Co-Branding i.w.S nachhaltig negativ beeinflussen. Nach einem Umfrageergebnis von *Frey Beaumont-Benett* beklagen z.B. rund 53 Prozent der Konsumgüterhersteller den großen Abstimmungs- und Koordinationsbedarf und die langen Vorlaufzeiten bei gemeinsamen Aktivitäten. Dieser erhöhte Koordinationsbedarf und die daraus resultierenden Kosten, sind im Rahmen des Transaktionskostenansatzes zu betrachten. Eine Transaktion umfasst jeden Schritt von der Aufnahme des Kontaktes bis zum Austauschprozess. Die damit verbundenen Kosten sind Transaktionskosten. Im einzelnen fallen die Kosten der Anbahnung, der Vereinbarung, der Kontrolle sowie der Anpassung darunter.

Die Analyse der Vorteilhaftigkeit von Kooperationsformen sollte immer unter diesem Aspekt der Transaktionskostentheorie erfolgen.

Durch fehlende Koordinationsabstimmung können Markenkooperationen nicht zu optimalen Erfolgen oder auch sogar zu Misserfolgen führen. So geschehen als z.B. 1996 durch die Zusammenarbeit im Rahmen einer kooperativen Produktpolitik zwischen der *Deutschen Bahn* und der *Citibank* die „BahnCard“ mit Zahlungsfunktion entstand. Insgesamt 2 Millionen neue Kunden versprach sich die *Citibank* und 2,5 Millionen der 3 Millionen Altkunden sollten zum Wechsel animiert werden. Durch fehlende und zu späte Information der Kunden wurde aber die Chance verpasst, die „BahnCard“ richtig im Markt zu positionieren. Die Kunden fühlten sich durch die fehlende Kommunikation übergangen und sahen

<sup>95</sup> vgl. Ohlwein/Schiele (1994), S. 578

<sup>96</sup> vgl. Esch/Fuchs/ Bräutigam (1999), S. 680  
<sup>97</sup> vgl. Palupski/Bohmann (1994), S. 262



nicht die Vorteile dieser „BahnCard“. Vor allem der *Citibank*, die für diese Kooperation über 300 Millionen DM in ein neues Kartenabrechnungszentrum investierte und hohe Erwartungen in das Projekt setzte, kam dieser Fehler teuer zu stehen.<sup>98</sup>

Weiterhin muss festgestellt werden, dass natürlich die Kooperationsentscheidung auch eine innovative Vorstellungskraft des Management voraussetzt. Beide Unternehmen sollten eine hohe Flexibilität in der Entscheidungsfindung und Entscheidungsfreiheit haben. Dies ist bei einigen Großunternehmen nicht immer der Fall. Die eventuell bestehenden Konkurrenz- und Interessenkonflikte müssen durch das Management ausgeräumt werden. Viele mittelständische Unternehmen besitzen noch eine zu starke Konkurrenzmentalität und wollen den Nutzen kooperativer Aktivitäten noch zu wenig erkennen.

### Synopse und Ausgangsfrage

Die Strategie des Co-Branding hat signifikante Vorteile, beinhaltet aber auch Risiken. Bei den Vorteilen stehen neben der Möglichkeit der Realisierung relativ kurzfristiger ökonomischer Ziele, wie z.B. Kostensplitting, in erster Linie außerökonomische Ziele im Vordergrund. Zu nennen ist dabei vor allem die Möglichkeit der positiven Beeinflussung des Bekanntheitsgrades bzw. des Images. Bei den Risiken der Strategie des Co-Branding ist vor allem eine mögliche Störung des originären Markenauftrittes sowie die sogenannte Markenverwässerung zu sehen.

Der Einsatz der in diesem Beitrag vorgestellten Maßnahmen beschränkt sich in der Praxis z.Zt. etwas einseitig auf die Maßnahme der Co-Promotion. Dies hängt damit zusammen, dass eine solche Co-Promotion relativ unkompliziert und leicht durchführbar ist, und eine relativ kurze zeitliche Determinierung und in gewissen Grenzen eine Messung bzw. Kontrolle des Erfolges möglich ist. Andere kommunikative Maßnahmen wie z.B. das Co-Advertising sowie die Endorsementwerbung sind in der Praxis noch eher selten anzutreffen. Das liegt auch darin begründet, dass diese schwer zu koordinieren sind und einen hohen Abstimmungsbedarf verlangen. Das Co-Branding i.e.S. findet in der Praxis nur sehr selten Anwendung, da hier eine starke Abhängigkeit und damit verbunden ein starkes Risiko für die beteiligten Marken besteht.

Es besteht nur sehr eingeschränkt die Möglichkeit der Messung bzw. Kontrolle eines Erfolges einer solchen Strategie. Die nötige Isolation einzelner Maßnahmen ist zum größten Teil nicht möglich bzw. nur sehr schwer zu realisieren. Die Erfolgskontrolle hängt aber zum größten Teil auch mit den Zielen und Effekten zusammen, welche durch das Co-Branding verwirklicht werden sollen.

Schließlich ist die Ausgangsfrage nach dem Neuigkeitsgrad des Co-Branding zu beantworten. Sicher ist die Strategie in ihrer Ausprägung in vielen Zügen neu. Ob sich aber durch diese Strategie die Bearbeitung eines relevanten Marktes durchgreifend ändern bzw. eine Umgestaltung erfahren wird, kann sicherlich zu recht angezweifelt werden. Vielmehr reihen sich die Maßnahmen des Co-Branding ein in einen Prozess der stetigen Suche nach adäquaten und kostengünstigen Instrumenten eine Marke zu bilden bzw. diese am Markt zu etablieren. Im Zuge dessen etablieren sich immer mehr Strategien die zur Anreicherung bzw. Positionierung bzw. Umpositionierung einer Marke mit verschiedenen Effekten beitragen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass der Gedanke der Markenkooperationen in der Zukunft im Marketing ein wichtiges Thema sein wird. Abzuwarten bleibt allerdings, inwieweit auch mittelständische Unternehmen das Potential dieser Strategie erkennen und ihre störenden Konkurrenzgedanken beilegen, um sich vermehrt an einer solchen Strategie zu beteiligen. Ob das Co-Branding als eigenständige Strategie mit den dargestellten Maßnahmen über einen längeren Zeitraum erhalten bleibt, hängt auch in einem nicht unwesentlichen Ausmaß mit der Überprüfung der Ergebnisse zusammen.

### Quellenverzeichnis

- Altobelli, C.F. (1993), Charakterisierung und Arten der Werbung in: Berndt/Hermanns (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation, S. 257.
- Baumgarth, C. (2001), Markenpolitik, Wiesbaden, 2001.
- Barth, K./Theis, H.-J. (1991), Werbung des Facheinzelhandels, Wiesbaden, 1991.
- Becker, J. (1998), Marketing-Konzeption, 6. überarb. Auflage, München, 1998.
- Binder, C. (1996), Wie Marken noch wachsen, in: Absatzwirtschaft, Nr. 4, 1996, S. 54.
- Bottler, S. (1999), Kollektive Kraftakt, in: werben & verkaufen special, Nr. 21, 1999, S. 12.
- Bugdahl, V. (1998), Marken machen Märkte, München, 1998.
- Clark, S. (2000), The Co-Marketing Solution, American Marketing Association, Chicago, 2000.
- Diller, H. (1992), Vahlens großes Marketinglexikon (Hrsg.), München, 1992.
- Esch, F.-R./ Langner, T. (2000), Branding als Grundlage zum Markenaufbau, in: Esch, F.-R. (Hrsg.) Moderne Markenführung, 2. aktualisierte Auflage, Wiesbaden, 2000, S. 409 ff.
- Esch, F.-R./ Fuchs, M./ Bräutigam, S. (2000), Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen in: Esch, F.-R. (Hrsg.) Moderne Markenführung, 2. aktualisierte Auflage, Wiesbaden, 2000, S. 686.
- Figgen, B. (2000), Zusammenarbeit im besten Sinne von ECR, in: Markenartikel Nr.3/2000, S. 50.
- Freter, H./ Baumgarth, C. (2000), Ingredient-Branding – Begriff und theoretische Begründung in: Esch, F.-R. (Hrsg.) Moderne Markenführung, 2., aktualisierte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. S.291 ff.
- Frey, D. (1997), Qualitätssprung durch Kooperationen, in: Absatzwirtschaft Nr. 8/97, S.44.
- Kemper, A.C. (1997), Ingredient Branding, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 2, 1997, S. 271.
- Lindemann, M. (1993), Kooperative Marketingkommunikation, Bergisch Gladbach, 1993.
- Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H. (1997), Marketing, 18. neu bearb. Auflage, Berlin, 1997.

<sup>98</sup> vgl. Reischauer, C. (1996)