

„Drum prüfe, wer sich bindet...“ – Eine empirische Untersuchung zur Wirkung von Markenkooperationen

Markenkooperationen sind en vogue, kaum ein Markenhersteller, der in der jüngsten Vergangenheit nicht an eine solche Form der Zusammenarbeit gedacht hätte. Warum auch nicht? Die damit einhergehenden Nutzenmöglichkeiten sind vielseitig und reichen von der Halbierung der Marketingkosten, der Steigerung von Reichweite- und Bekanntheitsgrad bis hin zur Übertragung von markenindividuellen Assoziationen. Das nachfolgende Fallbeispiel des FreshSurfer zeigt, dass man sich beim Aufbau von langfristigen Markenkooperationen jedoch nicht nur von kurzfristigen Opportunitäten verleiten lassen sollte, sondern eine solche Zusammenarbeit vorab auf verschiedenen Dimensionen gewissenhaft abgeklärt werden muss.

In Zeiten, in denen sich Produkte durch Global Sourcing und der Verringerung von Fertigungstiefen immer ähnlicher werden, sehen viele Unternehmen in Markenkooperationen einen Weg, um sich von der Konkurrenz abzuheben (vgl. Schögel 2004, S. 11ff.). Solche Markenkooperationen, auch Co-Branding genannt, sind eine Kombination bestehender Marken. Dabei treten wenigstens zwei selbstständige Marken gemeinsam auf, um ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung dauerhaft gemeinsam anzubieten. Die kooperierenden Marken können von einem einzigen Unternehmen stammen (z. B. bei Jacobs Choco Cappucino mit Milka Schokonote, wo beide Marken aus dem Hause Kraft Foods stammen) oder zu unterschiedlichen Unternehmen gehören (z. B. Philips und Douwe Egberts beim Kaffeebrühsystem Senseo). Darüber hinaus können sie in der gleichen Produktkategorie stattfinden (z. B. Smarties und Haribo, die gemeinsam Smarties mit Gummibärchenfüllung anbieten) oder warengruppenübergreifend gestaltet wer-

den (z. B. Goretex und Adidas). Co-Branding erfolgt typischerweise auf der gleichen Wertschöpfungsstufe und stellt somit eine horizontale Integration dar (vgl. Helmig/Huber 2005, S. 205 ff.).

■ Ziel von Markenkooperationen

Der beabsichtigte Nutzen einer solchen Kooperation ist sowohl struktureller als auch inhaltlicher Natur. Der strukturelle Nutzen beinhaltet die Realisierung von Synergien, die Halbierung von Marketingkosten und vor allem die Steigerung von Reichweite- und Bekanntheitsgrad, welcher in weiterer Folge auch zu Umsatzwachstum führen soll. Ebenso wichtig ist die inhaltliche Zielsetzung, nämlich die gekonnte Übertragung positiver markenindividueller Assoziationen auf das neue Angebot. Idealerweise ergänzen sich in einer solchen Kooperation die beteiligten Marken sinnvoll und können voneinander profitieren. Diese Verbundstrategie bietet sich besonders bei einer für einen

der Partner neuen Produktkategorie an (vgl. Bucklin/Sengupta 1993, S. 37). Aber auch zur Schließung bisheriger Leistungslücken im Angebot eines der Partner eignen sich Markenkooperationen. Hier kann von der Kompetenz des Kooperationspartners auf einem bestimmten Feld profitiert und diese Kompetenz für die eigene Marke genutzt werden (vgl. Kaufmann et al. 2006, S. 247).

Markenkooperationen entwickeln aber nicht zwangsläufig und in jedem Fall die genannten Nutzenkomponenten für alle Beteiligten. Da es bei Markenkooperationen zu Interaktionen zwischen den beteiligten Marken und damit zu vielschichtigen Effekten kommt, sind die Auswirkungen auf Markenimage und -stärke im Vorfeld nicht eindeutig vorherzusagen (vgl. James et al. 2006, S. 178). So passiert es häufig, dass Kooperationen und Markenkombinationen vorschnell aufgrund vermeintlicher gegenseitiger Attraktivität geknüpft werden, auf lange Sicht und unter Berücksichtigung sämtlicher direkter und indirekter Wirkungen aber negative Effekte auf zu-



Dr. Wolfgang Jenewein
Habilitation am Institut für Marketing und Handel und Managing Director des Executive MBA Programms der Universität St. Gallen (CH)



Dr. Gwen Kaufmann
Research Consultant im Business Development bei der MediaTransfer AG Netresearch & Consulting, Hamburg (D)



Dr. Christine Wichert
Geschäftsführerin der Logibrand GmbH Berneck, St. Gallen (CH)



Abb. 1: Der FreshSurfer
Quelle: www.henkel-waschmittel.de.

mindest einen oder gar auf beide Koalitionäre entstehen (vgl. Esch 2006, S. 12).

■ Fallstudie: „FreshSurfer“

Ein konkretes Praxisbeispiel für eine solche Markenkooperation stellt ein von Alessi und Henkel gemeinsam angebotener WC-Spülstein dar. Während Henkel vorwiegend im Bereich kurzlebiger Konsumgüter aktiv ist und mit den angebotenen Produktkategorien Wasch- und Reinigungsmittel, Kosmetik, Körperpflege und Klebstoffe abdeckt, bietet Alessi exklusive Designartikel für Küche und Wohnen an. Der deutsche Konsumgüterhersteller Henkel möchte nach eigenen Angaben mit dieser Kooperation vor allem Konsumenten erreichen, die bisher aus ästhetischen Gründen keinen WC-Spülstein verwenden. Aus einer Henkel-eigenen Marktforschung ging hervor, dass sich ei-

ne Vielzahl der Konsumenten einen Spülstein wünscht, der auch im Luxusbad nicht befremdlich, sondern optisch attraktiv wirkt. Alessi dagegen erhofft sich aus der Kooperation vor allem eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades sowie in zweiter Linie etwaige Umsatzsteigerungen. Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist der „FreshSurfer“, ein WC-Spülstein in Form eines kleinen Männchens auf einem Surfbrett (vgl. Abb. 1), welcher die bewährte Leistung des WC Frisch von Henkel mit der Attraktivität und Exklusivität eines Alessi Design-Objektes in sich vereinen soll.

■ Empirische Überprüfung der Wirkung des „FreshSurfers“

Zur Überprüfung der erzielten Wirkung dieser Markenkooperation auf die Marken Henkel und Alessi haben wir eine empirische Studie durchgeführt. Da Frauen

nicht nur die Hauptkäuferinnen von WC-Spülsteinen sind, sondern auch als design-affiner als Männer gelten, haben wir, um die Zielgruppe des FreshSurfers exakt abzubilden, unsere Befragung ausschließlich an Frauen gerichtet. Die Stichprobe wurde aus einem Online Access Panel gezogen, deren Teilnehmer nicht häufiger als alle sechs Wochen befragt werden. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass die Stichprobe aus „normalen“ Konsumentinnen und nicht aus „professionellen“, und damit eventuell voreingenommenen Marktforschungsteilnehmerinnen besteht. Die Stichprobe wurde über Alter (50% 18-34 und 50% 35-69 Jahre) und Designkenntnis (50% Design-Kennerinnen und 50% Nicht-Design-Kennerinnen) quotiert. Es wurde eine Stichprobengröße von 322 Respondentinnen realisiert, die den Fragebogen online ausfüllten. In der Stichprobe verwenden 71% der Befragten WC-Spülsteine, so dass Kenntnis in der Produktkategorie angenommen werden kann.

Im Rahmen des Untersuchungsdesigns wurde den Probanden zunächst im ersten Teil der Befragung (sogenannter pre-Test) typische Alessi- sowie typische Henkel-Produkte vorgestellt und auf Grundlage dieser sowie der eigenen Assoziationen mit den Marken das Markenimage für Alessi und Henkel eruiert. Im zweiten Teil der Befragung wurde den Probanden der FreshSurfer vorgestellt und anschließend im sogenannten post-Test wiederum das Markenimage für Alessi und Henkel ermittelt.

Zur Erfassung der Effekte des FreshSurfers auf die beiden kooperierenden Marken wurde das Markenimage also sowohl vor als auch nach Vorlage des FreshSurfers erfasst und damit ein within-subject design realisiert. Alternativ hätte man ein between-subject design wählen können. Hier wären zwei getrennte Stichproben zum Image der beiden Marken befragt worden, aber nur eine hätte vorab die Informationen über den FreshSurfer erhalten. Der Vorteil des Within-Subject Design liegt demgegenüber darin, dass mit dieser Methode respondenten-individuell der Einfluss des FreshSurfer auf das Image der beiden Marken erfasst, die Wirkung des innovativen WC-Spülsteins also auf ein und dieselbe Person analysiert wird und damit Ergebnisverzerrungen durch mögliche ungleiche Stichproben ausgeschlossen werden können.

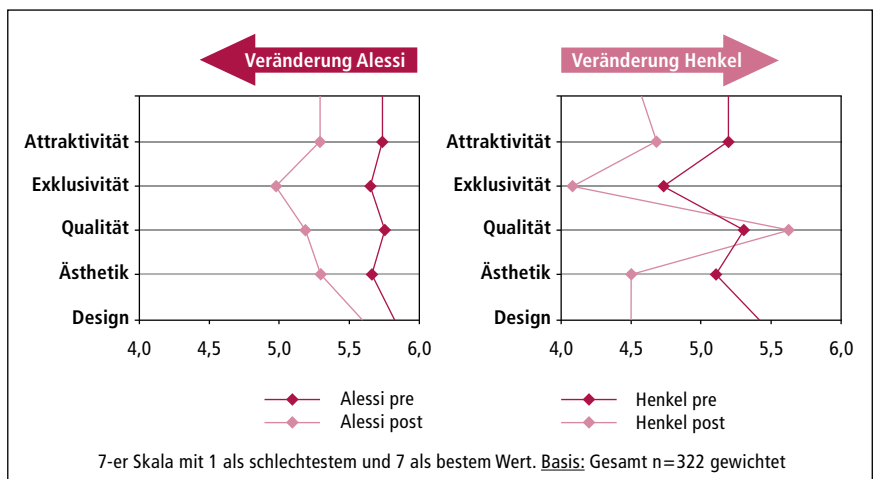


Abb. 2: Imageprofile Alessi und Henkel

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass sich die Markenkooperation für Henkel und Alessi als unterschiedlich erfolgreich darstellt. Während Henkels Image sich auf den Dimensionen Attraktivität, Exklusivität, Ästhetik und Design signifikant verbessert hat und lediglich Einbußen beim Kriterium Qualität hinnehmen musste, hat Alessis Image durch den FreshSurfer auf allen genannten Dimensionen im Vergleich von pre (d.h. vor Vorstellung des FreshSurfers) zu post (d.h. nach Vorstellung des FreshSurfers) Schaden genommen.¹ (vgl. Abb. 2).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Henkel für das Produktsortiment WC Frisch vom Co-Branding mit Alessi weitestgehend profitiert, wobei ein Wermutstropfen darin besteht, dass Henkel ausgerechnet in der für die Marke so zentralen Dimension Qualität an Ansehen verliert. Für Alessi hingegen ist die Rechnung nicht aufgegangen. Die Marke erleidet durch die Markenkooperation einen Imageschaden, der insbesondere auf der für Alessi als Designhaus so wichtigen Dimension der Exklusivität besonders gravierend ist (vgl. Abb. 2).

Erfolgsfaktoren von Co-Branding

Wie könnte nun aber aus Sicht von Alessi ein solcher Markenmissgriff vermieden werden? Was sind die Treiber dieses Imageschadens und nach welchen Kriterien sollte man grundsätzlich den Partner für eine Markenkooperation auswählen?

Zur Beantwortung dieser Fragen stellen wir nachfolgend ein Schema mit vier Dimensionen vor (vgl. Abb. 3), welche idealerweise für eine erfolgreiche Markenkooperation erfüllt sein sollten (vgl. Esch 2004, S. 359 f.). Anhand dieses Schemas soll auch die Markenkooperation zwischen Henkel und Alessi noch einmal analysiert und etwaige Missfits identifiziert werden:

1. **Die grundsätzliche Markenstärke des Partners.** Unter Markenstärke versteht man die Begehrlichkeit und Kaufab-

¹ Etwa der Hälfte (49%) der Befragungsteilnehmerinnen war der FreshSurfer bereits vor der Befragung bekannt. Die Einschätzung der beiden Marken erfolgte in den beiden Gruppen „FreshSurfer bekannt“ vs. „FreshSurfer nicht bekannt“ auf einem unterschiedlichen Niveau, allerdings lediglich parallel verschoben. Es ergaben sich bei der Imageveränderung keine signifikanten Abweichungen, so dass dadurch die Aussage der Ergebnisse nicht beeinträchtigt wird.

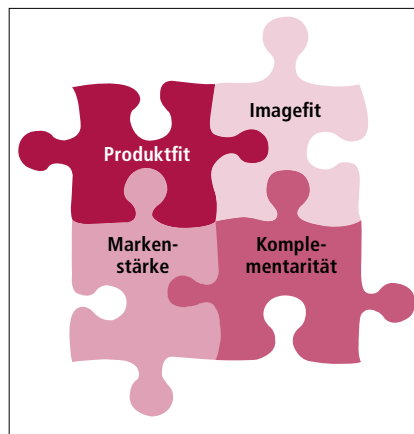


Abb. 3: Elemente eines erfolgreichen Co-Brandings

sicht für eine Marke, aber auch die Empfehlungsbereitschaft und Identifikation mit einer Marke, sowie die Bereitschaft ein Preispremium zu zahlen. Für eine erfolgreiche Kooperation sollten beide Kooperationspartner eine hinreichende Bekanntheit und Stärke aufweisen, um sich gegenseitig stützen zu können und gleichzeitig von der Assoziation mit einer weiteren Marke nicht überspült zu werden (Lebar et al. 2005, S. 414). Im Rahmen unserer Fallstudie des „FreshSurfer“ ist dieses Kriterium der erforderlichen Markenstärke für beide Co-Branding-Partner gegeben: Sowohl Alessi als auch Henkel weisen auf dieser Dimension hinreichend gute Werte auf, um nicht Gefahr zu laufen vom übermächtigen Partner ins Abseits gestellt zu werden.

2. **Die Verträglichkeit des Images des Partners mit der eigenen Marke.** Für eine erfolgreiche Markenkooperation ist neben der Markenstärke auch die Verträglichkeit zwischen den kooperierenden Marken unabdingbar. Die durch die Kooperation übertragenen oder hervorgerufenen Assoziationen müssen inhaltlich zueinander passen und die eigene Marke stärken bzw. eine (gewünschte) neue Dimension hinzufügen. Unsere Befragung zum Imagefit der beiden Kooperationspartner ergab, dass eine Verträglichkeit des Images von Henkel und Alessi nicht gegeben ist. Wengleich die Befragten sowohl die Verpackung als auch die Idee für den FreshSurfer als positiv bewerten, sind sie der Meinung, dass Alessi und Henkel weder die gleichen Personen ansprechen, noch im glei-



Heribert Meffert |
Christoph Burmann |
Martin Koers (Hrsg.)

Markenmanagement
Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien

2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2005. XXVIII, 890 S. Mit 275 Abb. u. 30 Tab. Geb. EUR 49,00 ISBN 978-3-409-21821-4

Die Meffertsche Markenschule der Universitäten Münster und Bremen behandelt aufbauend auf der identitätsorientierten Markenführung sowohl strategische Implikationen als auch spezielle Aspekte des Markenmanagements. Die 2. Auflage wurde vollständig überarbeitet und um neue Beiträge erweitert.

Einfach bestellen:
kerstin.kuchta@gvv-fachverlage.de
Telefon +49(0)611. 7878-626

Änderungen vorbehalten.
Erhältlich im Buchhandel
oder beim Verlag.

KOMPETENZ IN
SACHEN WIRTSCHAFT



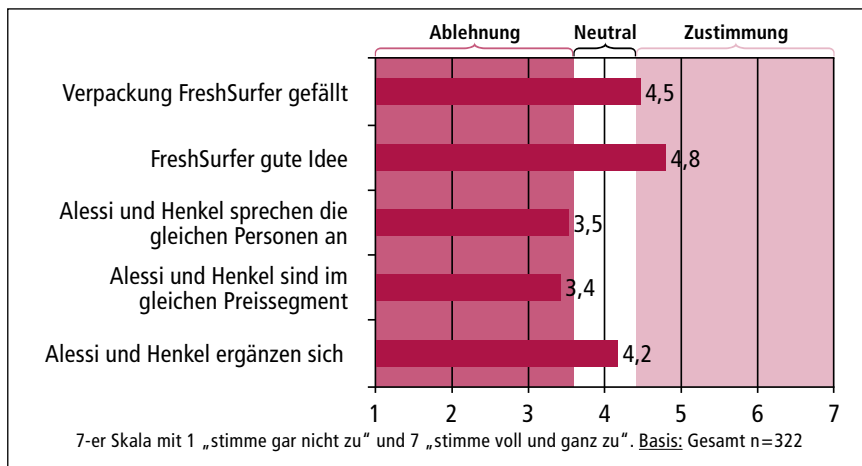


Abb. 4: Imagefit

chen Preissegment tätig sind (vgl. Abb. 4). Ferner steht das Image von Alessi für Exklusivität und Ästhetik, während das von Henkel eher für Hygiene und Qualität steht. Der für eine erfolgreiche Markenkooperation notwendige Imagefit liegt in unserem Fallbeispiel des „FreshSurfers“ also nicht vor.

3. **Der Produktfit der Kooperationspartner.** Neben dem Imagefit ist zusätzlich eine ganz konkrete Verträglichkeit auf Produktebene erforderlich. Nur wenn der Markenkooperation das kompetente Anbieten des Co-Brands aufgrund der Ähnlichkeit zu bisher angebotenen Produkten zugetraut wird, kann die Zusammenarbeit zu einem Erfolg der Beteiligten werden. Dies erfordert einen Fit der beiden kooperierenden Marken auf der Produktebene. Für den konkreten Fall des FreshSurfers hat unsere Befragung für die Dimension des Produktfits ein zweige-

teiltes Bild ergeben. Während die Befragten Henkel in den Kategorien „Marke passt zu WC-Spülstein“ (4,7), „FreshSurfer passt zur Marke“ (4,5) und „FreshSurfer wertet Marke auf“ (4,6) durchweg gute Noten attestieren, fällt das Ergebnis für Alessi in den gleichen Kategorien mit den Durchschnittswerten (3,4), (3,9) und (3,4) weit weniger positiv aus (vgl. Abb. 5). Der FreshSurfer passt demnach zwar zur Marke Henkel und deren Produkten, weniger gelungen ist der Fit allerdings für den Kooperationspartner Alessi, der bei den Befragten vor allem mit Designartikeln für die Küche wie z. B. Schalen, Weinkühler, Obstpressen oder Flaschenöffner und weniger mit einem WC-Spülstein assoziiert wird. Alessi kann in seinem Co-Branding mit Henkel damit nicht an die erfolgreiche Markenkooperation mit Philips anknüpfen. Der Unter-

schied zur Kooperation mit Henkel lag hier eben gerade darin, dass die mit Philips gemeinsam vertriebenen Haushaltsgeräte wie Kaffeemaschinen oder Mixer ebenfalls aus der Kategorie „Küche“ stammen und damit der notwendige Produktfit zwischen beiden Marken gegeben war.

4. **Komplementarität der Aliierten.** Das vierte Erfolgskriterium für eine erfolgreiche Markenkooperation ist (neben der beidseitigen Markenstärke, dem Imagefit und dem Produktfit) eine gewisse Komplementarität der beteiligten Partner. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, damit die Markkerne der beteiligten Marken trotz des gleichsam geforderten Image- und Produktfits klar erkennbar bleiben. Die im Gedächtnis der Konsumenten verankerten Assoziationen mit den beteiligten Marken sollten sich so ergänzen, dass sich daraus sowohl wünschenswerte als auch relevante Assoziationen für das Co-Brand ergeben. Kooperationen von Marken, die sich in ihren Eigenschaften und Kompetenzen ergänzen, werden positiver beurteilt, als Marken mit deckungsgleichen Eigenschaften. In unserer Befragung zum FreshSurfer haben die Probanden die Komplementarität von Alessi und Henkel auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme voll und ganz zu) mit 4,2 bewertet, was einem neutralen Urteil entspricht (vgl. Abb. 4). Die Komplementarität der Marken ist damit weder dienlich noch hinderlich für den Erfolg der Kooperation.

Fazit

Finanziell hat sich die Markenkooperation bis heute für beide Unternehmen gerechnet. Der FreshSurfer kostet im Handel einen Euro mehr als ein normaler Spülstein und Henkel konnte darüber hinaus in der Produktkategorie WC-Spülsteine seinen Marktanteil um 5% auf nunmehr knapp 40% steigern. Aufgrund dieses Umsatzerfolges sind inzwischen weitere Geruchsrichtungen und seit November 2006 mit dem WildKajak auch ein leicht diversifizierter WC-Spülstein in der Tradition der Markenkooperation zwischen Henkel und Alessi erhältlich. Unabhängig von diesem pekuniären Erfolg zeigt unsere empi-

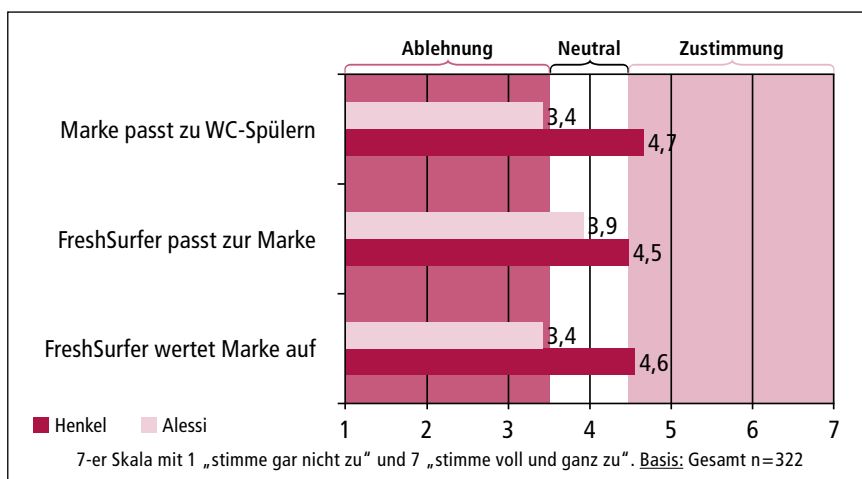


Abb. 5: Produktfit

rische Studie auf den zweiten Blick doch auch erhebliche Schwächen der Markenkooperation. Grundsätzlich schlägt die Kooperation für Henkel weitgehend positiv zu Buche. Insbesondere auf den Dimensionen Attraktivität, Exklusivität, Ästhetik und Design kann Henkel von der Kooperation profitieren. Zu bedenken ist allerdings, dass die Marke gerade in der bisher zentralen Imagekomponente der Qualitätswahrnehmung einbüßt. Weitere Hinweise auf die negative Auswirkung in der Qualitätswahrnehmung von Henkel sind Bewertungen in Online-Foren wie dooyoo.de oder ciao.de. Hier wird die versprochene Reinigungsleistung des FreshSurfers in Frage gestellt und das augenscheinlich nicht gleichmäßige Leeren der beiden Kammern kritisiert. Im Zeitalter des Web 2.0, also der Kommunikation von Kunden über das Internet, wird jedes Versprechen, das nicht oder nur teilweise eingehalten wird, schonungslos geahndet. Umso kritischer werden auch Markenkooperationen aus verschiedenen Blickwinkeln analysiert und der Hersteller an sein originäres Markenversprechen erinnert.

Für Alessi sieht die Bilanz der Kooperation dagegen weit weniger positiv als für Henkel aus. Das italienische Designhaus hat aufgrund der Kooperation zum FreshSurfer auf allen Imagedimensionen signifikante Verluste, und ausgerechnet auf ihrer angestammten Kernkompetenz des Designs und der Exklusivität die größten Einbußen hinnehmen müssen. Da solche Imageschäden ihre volle Wirkung erst mittel- bis langfristig entfalten, bleibt abzuwarten, ob der Zusatzumsatz, den Alessi durch den FreshSurfer erzielt nicht teuer mit Kaufzurückhaltung in den ursprünglichen Produktkategorien bezahlt werden muss. Aufgrund der Ergebnisse unserer empirischen Studie darf vermutet werden, dass sich Alessis Engagement für WC-Spülsteine nicht förderlich auf den Verkauf ihrer Designprodukte im angestammten Küchensegment auswirken wird und mittelfristig markentechnische Probleme auf Alessi zukommen könnten.

Das Fallbeispiel des FreshSurfer zeigt, dass man sich beim Aufbau von langfristigen Markenkooperationen nicht von kurzfristigen Möglichkeiten der Umsatzsteigerung verleiten lassen sollte. Vielmehr müsste schon in der Konzeptphase der Kooperation neben den gemeinsamen

Zielen auch die jeweilige Markenstärke der Kooperationspartner, der Image- und Produktfit sowie die Komplementarität der Marken gewissenhaft abgeklärt und idealerweise sogar empirisch überprüft werden. Eine solche Empirie bietet die Chance, in wenigen Wochen neue Produkte, bereits im Konzeptstadium bei der gewünschten Zielgruppe unkompliziert zu testen. Falls die Markenkooperation vom Markt kritisch aufgenommen wird, sollte sie überdacht und gegebenenfalls angepasst werden – ganz im Sinne des eingangs bemühten Zitats von Schiller: „Drum prüfe, wer sich ewig bindet...“ – Denn sonst könnte sich auch der Folgesatz, „... der Wahn ist kurz, die Reu ist lang“ sehr schnell bewahrheiten.

Literatur

- Bucklin, L. P.* (1993): Organizing Successful Co-Marketing Alliances, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 2, S. 32-46.
- Esch, F.-R.* (2004): *Strategie und Technik der Markenführung*, 2. Aufl., München.
- Esch, F.-R.* (2006): Wachstum mit Marken: Marken dehnen und Allianzen bilden, in: *Thesis*, 23. Jg., Nr. 3, S. 11-15.
- Helmig, B./Huber, J.-A.* (2005): Co-Branding, in: *Die Betriebswirtschaft*, 65. Jg., Nr. 2, S. 205-209.
- James, D. O/Lyman, M./Foreman, S. K.* (2006): Does the tail wag the dog? Brand personality in brand alliance evaluation, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15, No. 2/3, S. 173-183.
- Lebar, E. et al.* (2005): Brand Equity Implications of Joint Branding Programs, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 45, No. 4, S. 413-425.
- Kaufmann, G./Sattler, H./Völckner, F.* (2006): Markenstrategische Optionen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg., Nr. 2, S. 247-251.
- Schögel, M.* (2004): *Kooperationsfähigkeiten im Marketing – eine empirische Untersuchung*, Habilitationsschrift an der Universität St. Gallen.
- Pressemitteilung Henkel KGaA* (2006): WC Frisch „WildKajak“ designed by Alessi – Teamspirit am Beckenrand, in: http://www.henkel.de/int_henkel/channelpress_de/channel/index.cfm?pageID=294, 06.12.2006. ❌

WWW.GABLER.DE

Effektivität und Effizienz im Marketing



Hans H. Bauer |
Gregor Stokburger |
Maik Hammerschmidt

Marketing Performance
Messen - Analysieren -
Optimieren

2006. 382 S. Br. EUR 39,90
ISBN 978-3-409-12728-8

Die Autoren entwickeln mit der Marketing Performance Chain (MPC) ein Konzept, das es erlaubt, die ökonomischen Erfolgswirkungen von Marketingmaßnahmen zu analysieren. Die MPC veranschaulicht kausale Zusammenhänge zwischen verschiedenen Messgrößen und Konzepten, die im Marketing Anwendung finden. Dabei werden Ansätze aus Marketing, Finanzierung und Controlling vereint und deren konsequente Umsetzung im Marketingmanagement behandelt. Best Practice-Beispiele von Unternehmen veranschaulichen die Vorgehensweise beispielhaft.

Einfach bestellen:
kerstin.kuchta@
gww-fachverlage.de
Telefon +49(0)611. 7878-626

KOMPETENZ IN
SACHEN WIRTSCHAFT



Änderungen vorbehalten.
Erhältlich im Buchhandel
oder beim Verlag.