

Co-Branding als Strategieoption der Markenpolitik

Wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung des Grades einer Diplom-Volkswirtin
im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Universität Konstanz

Verfasserin: Janina Klein
Mainaustr.41
78464 Konstanz

Bearbeitungszeit: 10. Juni 2005 bis 17. August 2005

1. Gutachter: Prof. Dr. Sander
2. Gutachter: Prof. Dr. Wittmann

Konstanz, den 16.08.2005

*„Denn wie es eine alte Marketingregel so richtig sagt:
Man kann dem Kunden zwar etwas andrehen, was er nicht braucht,
aber nie etwas, was er nicht kauft!“
Robert Gernhardt (2001): In Zungen reden*

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1. Einleitung | 1 |
| 2. Die Marke | 6 |
| 2.1 Begriffliche Abgrenzungen | 6 |
| 2.2 Der Markenartikel | 7 |
| 2.3 Funktionen der Markierung | 8 |
| 2.3.1 Herstellerperspektive | 8 |
| 2.3.2 Konsumentenperspektive | 10 |
| 2.3.3 Händlerperspektive | 11 |
| 2.4 Erscheinungsformen von Marken | 11 |
| 3. Markenpolitik | 13 |
| 3.1 Definition | 13 |
| 3.2 Ziele der Markenführung | 13 |
| 3.3 Konsumentenverhalten | 14 |
| 3.3.1 Psychische Determinanten | 14 |
| 3.3.1.1 Aktivierende Zustände | 14 |
| 3.3.1.1.1 Involvement / Aktiviertheit | 14 |
| 3.3.1.1.2 Gefühle / Emotionen | 15 |
| 3.3.1.1.3 Motive / Bedürfnisse | 15 |
| 3.3.1.1.4 Einstellungen / Images | 15 |
| 3.3.1.1.5 Werte / Normen | 15 |
| 3.3.1.1.6 Lebensstile / Persönlichkeit | 15 |
| 3.3.1.2 Kognitive Prozesse | 16 |
| 3.3.1.2.1 Aufnahme von Informationen | 16 |
| 3.3.1.2.2 Verarbeitung von Informationen | 16 |
| 3.3.1.2.3 Speicherung von Informationen | 17 |
| 3.3.2 Umweltdeterminanten | 17 |
| 3.3.2.1 Erfahrungsumwelt | 17 |
| 3.3.2.1.1 Physische Umwelt | 18 |
| 3.3.2.1.2 Nähere soziale Umwelt | 18 |
| 3.3.2.1.3 Weitere soziale Umwelt | 18 |
| 3.3.2.2 Medienumwelt | 18 |
| 3.4 Wissensstrukturen über Marken | 19 |
| 3.4.1 Markenbekanntheit | 19 |
| 3.4.2 Die Markenpersönlichkeit | 19 |
| 3.4.2.1 Markenidentität als Selbstbild der Marke | 20 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 3.4.2.2 | Positionierung | 21 |
| 3.4.2.3 | Markenimage als Fremdbild der Marke | 21 |
| 3.5 | Strategien zur Profilierung von Marken | 22 |
| 3.5.1 | Statische Markierungsstrategien | 22 |
| 3.5.1.1 | Markenbezogene Integrationsstrategien | 22 |
| 3.5.1.1.1 | Einzelmarkenstrategie | 23 |
| 3.5.1.1.2 | Markenfamilienstrategie | 23 |
| 3.5.1.1.3 | Dachmarkenstrategie | 23 |
| 3.5.1.2 | Mehrmarkenstrategie und Markenpositionierungsstrategie | 23 |
| 3.5.1.3 | Institutionelle Markenstrategien | 24 |
| 3.5.1.3.1 | Herstellermarkenstrategie | 24 |
| 3.5.1.3.2 | Handelsmarkenstrategie | 24 |
| 3.5.1.3.3 | Dienstleistungsmarkenstrategie | 24 |
| 3.5.1.4 | Geographische Markenstrategien | 25 |
| 3.5.1.4.1 | Regionale Markenstrategie | 25 |
| 3.5.1.4.2 | Nationale Markenstrategie | 25 |
| 3.5.1.4.3 | Internationale Markenstrategie | 25 |
| 3.5.1.5 | Markenkombinationsstrategien | 25 |
| 3.5.2 | Dynamische Markierungsstrategien | 26 |
| 3.5.2.1 | Markentransfer | 26 |
| 3.5.2.2 | Markenrestrukturierung | 27 |
| 3.5.2.3 | Neumarke | 27 |
| 3.5.2.4 | Markenportfoliobereinigung | 28 |
| 3.5.2.5 | Markenwechsel | 28 |
| 4. | Co-Branding..... | 29 |
| 4.1 | Definition | 29 |
| 4.2 | Konstituierende Merkmale | 29 |
| 4.3 | Formen | 30 |
| 4.3.1 | Horizontales Co – Branding | 30 |
| 4.3.2 | Vertikales Co-Branding | 30 |
| 4.4 | Abgrenzung des Co-Branding von verwandten Begriffen | 31 |
| 4.4.1 | Produktbündelungen | 31 |
| 4.4.2 | Co-Advertising | 31 |
| 4.4.3 | Co-Promotion | 32 |
| 4.4.4 | Dual Branding | 32 |
| 4.4.5 | Weitere verwandte Begriffe | 32 |
| 4.5 | Erfolgsfaktoren von Co-Branding-Allianzen | 33 |
| 4.5.1 | Produktfit | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 4.5.2 Markenfit | 33 |
| 4.5.3 Komplementarität der Partnermarken | 34 |
| 4.5.4 Markenstärke | 34 |
| 4.5.5 Zielgruppenfit | 34 |
| 4.5.6 Anordnung | 35 |
| 4.5.7 Realisierung | 35 |
| 4.6 Wirkungseffekte des Co-Branding | 36 |
| 4.6.1 Direkte Wirkungseffekte | 36 |
| 4.6.2 Indirekte Wirkungseffekte | 36 |
| 4.7 Empirische Befunde zum Kaufverhalten bei Co-Brand-Produkten | 37 |
| 4.7.1 Einstellung zum Co-Brand | 37 |
| 4.7.2 Einstellung zu den Partnermarken | 37 |
| 4.7.3 Marken- und Produktfit | 37 |
| 4.7.4 Soziales Umfeld | 38 |
| 4.7.5 Markenorientierung | 38 |
| 4.7.6 Meinungsführerschaft | 38 |
| 4.7.7 Produktinvolvement | 39 |
| 4.8 Prozessmodell zur Implementierung eines Co-Brandings | 39 |
| 4.8.1 Situationsanalyse und -prognose | 40 |
| 4.8.2 Prozess der Partnerwahl | 41 |
| 4.8.3 Vertragsvereinbarungen und Implementierung | 42 |
| 4.8.4 Erfolgskontrolle und Evaluierung | 43 |
| 4.9 Chancen und Risiken | 44 |
| 4.9.1 Motive und Chancen | 44 |
| 4.9.1.1 Kostenvorteile durch Synergieeffekte | 44 |
| 4.9.1.2 Aufmerksamkeitssteigerung mittels Zusatznutzen | 45 |
| 4.9.1.3 Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen | 45 |
| 4.9.1.4 Weitere positive Aspekte | 45 |
| 4.9.2 Problemfelder und Risiken | 46 |
| 4.9.2.1 Verwässerung des Markenimages | 46 |
| 4.9.2.2 Koordinationsaufwand und Konflikte auf Unternehmensebene | 47 |
| 4.9.2.3 Veränderte rechtliche Situation oder Umpositionierung | 47 |
| 4.9.2.4 Weitere Problemfelder | 47 |
| 5. Fazit und Ausblick..... | 48 |
| Literaturverzeichnis | 51 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Klassifikation der Erscheinungsformen von Marken..... | 12 |
| Tabelle 2: Systematisierung von Markenstrategiealternativen | 22 |
| Abbildung 1: Ausprägungsformen des Co-Brandings | 30 |
| Abbildung 2: Das Kaufverhalten bei Co-Brand-Produkten | 39 |

1. Einleitung

„In Zukunft ist die Marke das wichtigste Kapital des Unternehmens.“¹ Diese Aussage von Kapferer (1992) hat die wachsende Bedeutung von Markierungen schon vor Jahren antizipiert. Die Tatsache, dass Marken häufig den mit Abstand wichtigsten Vermögensgegenstand eines Unternehmens darstellen, belegt auch die aktuelle Untersuchung der Unternehmensberatung Interbrand². Sie hat erneut die wertvollsten Marken der Welt ermittelt und an erster Stelle steht wie 2004 Coca-Cola mit einem geschätzten Wert von 56 Milliarden Euro. Der beste Platz eines deutschen Unternehmens wird auf Rang 11 wie im Vorjahr von Mercedes mit ungefähr 16,6 Milliarden Euro belegt.

Angesichts dieser Wertdimensionen scheint die Relevanz einer wertorientierten Markenpolitik besonders plausibel. Ihre Umsetzung allerdings stellt aufgrund der Immaterialität, vielfältiger Interdependenzen und langfristiger Erfolgswirkungen eine große Herausforderung dar.³

Die Möglichkeiten, Markenwerte mit Hilfe diverser Strategiealternativen zu generieren und ihr Ausmaß zu beeinflussen, bestehen in der Beeinflussung der Nachfragerwahrnehmung, die sich auf die Bekanntheit und das Image beziehen (siehe dazu auch Kapitel 3.4). Diese Wissensstrukturen werden durch den Marketing-Mix, eigene Erfahrungen oder andere Institutionen erworben und ständig neu angepasst.

Die zentrale Aufgabe der Markenpolitik besteht nun darin, diese Wissensstrukturen im Hinblick auf eine Markenwertsteigerung zu gestalten.

Doch diese komplexe Managementaufgabe steht durch den laufenden Wandel des Wettbewerbsumfeldes und der daraus resultierenden Vielzahl aktuell veränderter Rahmenbedingungen für Transaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern vor ganz neuen Herausforderungen.⁴

Durch die Inflation von Produkten und Marken ist die Anzahl der angebotenen Leistungen und Marken mittlerweile so explodiert, dass das Angebot in einzelnen Bereichen und Branchen fast unüberschaubar geworden ist. Diese exorbitante Vielfalt und Wahlfreiheit führt zu einer Überlastung und dem Verlust des Überblicks über die ganze Angebotspalette. Ursächlich für diese Angebotssteigerung sind weltweit wachsende internationale Verflechtungen. Sie erleichtern das Vordringen in neue Märkte durch den Abbau von Handelshemmnissen, die Beseitigung von Grenzkontrollen und administra-

¹ Kapferer, 1992, S. 9

² Vgl. Interbrand's Annual Ranking of 100 of the Best Global Brands, 2005

³ Vgl. Sattler, 2001, S. 19ff

⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Esch, 2003, S. 27ff; Sattler, 2001, S. 24ff

tiven Hürden sowie die Vereinheitlichung von Rechtsvorschriften. Diese Entwicklung stellt allerdings auch eine Gefahr für rein national fixierte Marken dar.

Der großen Anzahl von Produktinnovationen durch dramatisch verkürzte Produktlebenszyklen und einer zunehmenden Marktsegmentierung aufgrund heterogener Bedürfnisse der Nachfrager soll eine gezielte Markenpolitik entgegengesetzt werden, um den erheblichen Flopraten entgegen zu wirken. Doch zwingt hier der verteuerte Neuaufbau von Markenbekanntheit und -image die Unternehmen zu einem vermehrten Einsatz von bereits etablierten Marken.

Eine weitere gesellschaftliche Veränderung bezüglich des Kaufverhaltens von Konsumenten lässt eine Tendenz zum Smart-Shopper erkennen. Er ist beim Einkauf an einem hervorragenden Preis-Leistungs-Verhältnis interessiert. Im Gegensatz zu Schnäppchenjägern steht bei ihm die Cleverness beim Sparen im Vordergrund. System-Beater hingegen zeichnen sich durch eine starke Markenpräferenz bei gleichzeitig hoher Preissensibilität aus. Sie wissen aus Erfahrung, dass Angebote ihrer präferierten Marke immer wiederkehren, und sie diese früher oder später kaufen können. Hybride Konsumenten verhalten sich je nach Zeitpunkt, sozialem Umfeld oder Produktbereich unterschiedlich und vereinen Komponenten des Qualitätskäufers und Schnäppchenjägers.

Dieses veränderte Konsumverhalten lässt die Qualitätsbeurteilung von Marken und dementsprechend auch das Markenbewusstsein sinken. Die Bereitschaft, einen Markenartikel zu kaufen nimmt stetig ab, denn die wahrgenommene Qualitätsdistanz zwischen Handels- und Herstellermarken schrumpft zusehends. Eine Erosion der Loyalität zu Markenartikeln zugunsten von Handelsmarken aus Käufersicht bestätigt auch folgenden Trend:

Die zunehmende Handelskonzentration und ein verstärkter Einsatz von Handelsmarken lässt die Verhandlungsmacht der Markenhersteller stark schrumpfen, was sich in erhöhtem Preis- und Konditionendruck und einem verschärften Regalplatzwettbewerb widerspiegelt.

Dieser Verdrängungswettbewerb verursacht eine Inflation kommunikativer Markenmaßnahmen, um überhaupt einen Platz im Gedächtnis der Zielgruppe zu erlangen. Ein solcher Kommunikationswettbewerb führt jedoch zu einer ständig wachsenden Kommunikationsflut und Informationsüberlastung bei den Konsumenten, was sogar noch nicht einmal zu einer besseren Wirkung hinsichtlich des Markenaufbaus und der Markenstärkung, sondern zum Rückgang der Werbeeffizienz führt. Das Interesse an Marken- und Produktinformationen geht ständig zurück, denn einerseits sind der Aufnahmekapazität der Konsumenten enge Grenzen gesetzt und andererseits ist dank des Qualitätspatts durch hohe objektive und funktionale Qualitätsstandards die Markenwahl meist nur mit geringem Risiko verbunden.

Diese zunehmende Homogenisierung der physikalisch-funktionalen Produktmerkmale und die Austauschbarkeit kommunikativer Auftritte zwingt zu einer Differenzierung der angebotenen Leistungen über den Markennamen und die damit verbundenen Komponenten Markenbekanntheit und Image.

Hierbei hilft die Vermittlung von besonderen Erlebniswelten, die sich im Markenimage manifestieren. Durch die Belegung von für Konsumenten relevanten Erlebniseigenschaften gelingt es, sich durch einen Zusatznutzen von funktional gleichwertigen Konkurrenzprodukten abzusetzen. Diese Erlebnisorientierung wird durch gesellschaftliche Werte wie Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein, zunehmende Freizeitorientierung, multikulturelle Ausrichtungen oder auch Individualitäts- und Genussstreben beeinflusst. Eine erfolgreiche Markenprofilierung sucht also geeignete, konsumrelevante Erlebnisse durch die die Marke wirksam positioniert werden kann. Diese komplexen Erlebnisse können auch von einer unternehmensfremden Marke belegt sein, und gemeinsam wird dann durch eine Emotionenbündelung eine Markenallianz.

Aufgrund dieser Strukturveränderungen in zunehmend gesättigten Märkten entsteht ein großes Interesse an innovativen und abwechslungsreichen Produktkonzepten. Langfristig sollen neue Optionen der Markenführung, die die Wahrnehmung von Marken bei der Zielgruppe effektiv beeinflussen und das Käuferverhalten steuern, diesen Entwicklungen und Ansprüchen gerecht werden und die neuen Marktbedingungen meistern, um die eigene Wettbewerbsposition zu sichern.

Die Herausforderung für ein Unternehmen besteht nun darin, die Marke sichtbar zu machen, ihr ein differenzierendes Profil zu verschaffen sowie ein klares Image zu wahren und dabei sowohl der unternehmerischen Wirtschaftlichkeit, als auch dem hohen Innovationsdruck gerecht zu werden. Die mögliche Lösung liegt in Markenkooperationen, die mehrere Markenkräfte bündeln. In diesem Zusammenhang hat die Strategie der Mehrfachmarkierung in Form des Co-Brandings innerhalb der Markenpolitik stetig an Bedeutung gewonnen. Beispielhaft stehen die Schokolade von Ritter Sport & Smarties, die Bonbons von Smarties und Haribo und die Eiscreme von Milka & Langnese für die hohe Praxisrelevanz dieser Markierungsstrategie.

Markenallianzen stellen eine Ausprägungsform von Markenkombinationen dar, die eine gemeinsame Darbietung mehrerer Marken bei der Markierung von Leistungen beschreiben, und durch die eine Veränderung der mit den betreffenden Marken verbundenen Assoziationen erwirkt werden kann.⁵

Co-Branding ist demnach eine gemeinsam verfolgte Markenstrategie mehrerer Hersteller für ein gemeinsames Produkt zur Übertragung bestehender Bekanntheits- und

⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Huber, 2005, S.1ff; Esch / Redler, 2004, S. 175ff

Imageaspekte auf das neue Produkt, denn von der Markenallianz können und sollen Wahrnehmungseffekte ausgehen. Die Bildung einer Allianz zielt darauf ab, Kunden zu beeinflussen, um Präferenzen beim Kauf für dieses neue Produkt zu erwirken. Man erhofft sich positive Effekte durch die bereits existierenden Werte wie Bekanntheit und Assoziationen der kombinierten Marken, weil sie das bestehende Image um vorteilhafte Eigenschaften ergänzen und so stärken. Diese positive Kombinationswirkung der unabhängigen, aber bezüglich des Produktes ergänzenden und verstärkend wirkenden Partner, soll den wirtschaftlichen Erfolg durch eine Markenwertsteigerung sicherstellen und ebenso Rückwirkungseffekte auf die Stammmarken erzielen.

Markenallianzen sind daher immer dann vorteilhaft, wenn die Einfachmarkierung die angestrebten Ziele nicht oder nur weniger effizient erzielen kann.

Die Bildung einer Markenallianz bietet die Möglichkeit, Marken eines fremden Portfolios zur Markierung unternehmenseigener Leistungen zu kapitalisieren, denn Konsumenten können bestimmte Qualitätsdimensionen zum Kaufzeitpunkt nicht oder nur unzureichend beurteilen. Doch durch gewisse Qualitätssignale der Partnermarke kann ihre Unsicherheit reduziert werden.⁶

So kann das Co-Brand-Produkt sowohl durch die Wirkung der eigenen Marke auf die Wahrnehmung profitieren als auch auf Bekanntheit und Image einer unternehmensfremden Marke zurückgreifen, um die eigene Markenbekanntheit erheblich zu erhöhen. Andersherum können auch Ausstrahlungseffekte der Allianzmarke auf die originären Ausgangsmarken genutzt werden.

Co-Branding ist nicht nur ein theoretisches Konstrukt, das einem realen Phänomen übergestülpt wird, um Eingang in die Lehrbücher zu finden. Auch die breite Öffentlichkeit hat bereits dieses Thema erreicht:

In der Financial Times Deutschland ⁷ vom 21.08.2002 wird Co-Branding als neues Allheilmittel der Werbebranche vorgestellt, durch das zwei starke Marken gemeinsam einen besseren Eindruck hinterlassen können. Auch Die Zeit ⁸ hat in ihrer Ausgabe vom 11.09.2003 Co-Branding für Produkte mit doppeltem Qualitätsanspruch entdeckt.

Der weitere Aufbau der Arbeit gliedert sich wie folgt.

Nachdem im ersten Kapitel eine Einführung in das Thema stattgefunden hat, erfolgt in Kapitel zwei eine allgemeine Auseinandersetzung mit der Marke. Unterschiedliche begriffliche Abgrenzungen sollen die wesentlichen Kennzeichen eines Markenartikels herausstellen. Für Hersteller, Konsumenten sowie Händler ergeben sich verschiedene

⁶ Vgl. Decker / Schlifter, 2001, S. 41ff

⁷ Vgl. Voegelé / Lutteroth, 2002, S. 29

⁸ Vgl. Magerl, 2003, Nr. 38

Funktionen der Markierung, und je nach Merkmalskategorie lassen sich auch diverse Erscheinungsformen von Marken differenzieren, wovon eine die Markenallianz ist.

Eine ausführliche und detaillierte Behandlung der Grundlagen der Markenführung folgt in Abschnitt drei. Durch die Definition der Markenpolitik und eine Aufstellung ihrer Ziele soll eine möglichst vollständige Darstellung der weitreichenden Markenwelt erreicht werden. Dazu gehört auch eine umfassende Auseinandersetzung mit den Determinanten des Konsumentenverhaltens, das erst mit Hilfe starker Marken beeinflusst werden kann. Die Wissensstrukturen der Käufer über Marken, die insbesondere auf Markenbekanntheit und dem Markenimage beruhen, dienen der Markenführung als Anhaltspunkte zur optimalen Positionierung, um die Leistung im Wettbewerb bestmöglich zu profilieren.

Strategien zur Profilierung von Marken lassen sich in statische und dynamische Komponenten aufteilen. Bestehende Beziehungen zwischen Marken und den unter ihnen angebotenen Leistungen werden von statischen Strategien wie der Markenkombinationsstrategie aufgefangen, während Veränderungen des Markenportfolios durch dynamische Markierungsstrategien beschrieben werden.

Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt natürlich auf dem Co-Branding als neuartiger Strategieoption der Markenpolitik. Kapitel vier setzt sich ausführliche mit dieser hochaktuellen Markenmanagementstrategie auseinander.

Eine klare Definition und die Beschreibung grundlegender Attribute lassen die Unterscheidung von zwei Formen des Co-Brandings zu, nämlich horizontale und vertikale Markenpartnerschaften. Daneben existieren diverse verwandte Begriffe, die dem Namen nach ähnlich klingen, doch alle lassen sich von der strategische Markenkombination des Co-Brandings abgrenzen.

Untersuchungen des Konsumentenverhaltens hinsichtlich des Co-Brandings haben einige verlässliche Erfolgsfaktoren für Markenallianzen und ihre Wirkungseffekte ausmachen können, so dass empirische Befunde zu den Bedingungen vorliegen, unter welchen solche Produkte gekauft werden und sich positive Spill-Over-Effekte bilden.

Ein möglicher Prozessablauf zur Einführung von Co-Brandings kann aufgezeigt werden und die Auflistung der umfangreichen Chancen und Risiken dieser Markenkombinationsstrategie führt zu einer Abschlussbetrachtung in Abschnitt fünf.

2. Die Marke

Die Grundlagen des Brandings können durch verschiedene Ansätze zur Definition des Markenbegriffs und die konstitutiven Merkmale eines Markenartikels gebildet werden. Des Weiteren lassen sich die Funktionen der Markierung aus Hersteller- und Konsumentensicht und der Händlerperspektive unterscheiden und eine Klassifikation der Erscheinungsformen von Marken vornehmen.

2.1 Begriffliche Abgrenzungen

Um einen Einstieg in den produktpolitischen Bereich der Markenpolitik zu finden, soll hier zunächst der Begriff der Marke aus unterschiedlichen Perspektiven erläutert werden.

Die juristisch-formale Abgrenzung des deutschen Markengesetzes definiert in §3 Absatz 1 eine Marke folgendermaßen:

„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihre Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“⁹

Ähnlich definiert die American Marketing Association „Brand“:

„A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them intended to identify the goods or services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competition.“¹⁰

Der objektbezogene Ansatz definiert die Marke über Merkmale der markierten Leistung. Als repräsentativ für diese Definitionsrichtung gilt die merkmalsorientierte Definition von Mellerowicz (1963):

„Markenartikel sind für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene

⁹ Das Markengesetz ist vollständig unter <http://www.markengesetz.de> abrufbar.

¹⁰ Vgl. Keller, 2003, S. 3

Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung).¹¹

Des Weiteren interpretiert der nachfragebezogene Ansatz, auch wirkungsorientiert genannt, die Marke aus Sicht der Abnehmer. Exemplarisch für diesen Ansatz ist die Definition von Berekoven (1978), wobei „...alles, was die Konsumenten als einen Markenartikel bezeichnen oder besser empfinden, tatsächlich ein solcher ist.“¹²

Auch Meffert (1998) sieht in der Marke „...ein in der Psyche des Nachfragers verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“¹³

Schließlich kann unter einer Markierung auch „...die Strategie der Heterogenisierung homogener Produkte“¹⁴ verstanden werden.

2.2 Der Markenartikel ¹⁵

Damit nun aus der Marke ein Markenartikel wird, sind die Markeninhalte durch folgende konstitutive Merkmale gekennzeichnet:

- Produkt des differenzierten Massenbedarfs:
Standardisierte Fertigwaren werden auf bestimmte Marktsegmente zugeschnitten.
- Einheitliches Zeichen:
Alle Kommunikationsaktivitäten sind durchgängig mit einem eigenständigen Markenzeichen versehen.
- Gleichbleibende Aufmachung, insbesondere der Verpackung, obgleich im Zeitablauf beinahe unmerklich variierend:
Die kontinuierliche Flexibilität stellt eine Anpassung sicher, die dem Markenauftritt stets die Unverwechselbarkeit garantiert.
- Gleichbleibende oder verbesserte Qualität, Quantität und Preisstellung:
Das Bemühen um eine stetig verbesserte Leistungsfähigkeit, um durch Qualitätszweifel nicht das Vertrauen zur Marke zu zerstören, sowie eine nachfragegerechte Dimensionierung (Mengeneinteilung), die einen bedarfssynchronen Kauf ermöglicht, zeichnen einen Markenartikel aus.

¹¹ Mellerowicz, 1963, S. 39

¹² Berekoven, 1978, S. 43

¹³ Meffert, 1998, S.785

¹⁴ Ramme, 2000, S.126

¹⁵ Vgl. hierzu Scharf / Schubert, 2001, S.124f; Pepels, 1998, S. 53ff

Auch ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis für ein Angebot, das Leistungsminderungen zu gegebenen Preisen oder Preissteigerungen mit gegebener Leistung verhindern soll, wird verlangt.

- **Überregionale, intensive Verbraucherwerbung:**
Durch substantielle Werbeaktivitäten werden konsistente Botschaften über die spezifische Leistungsfähigkeit des Markenangebotes verbreitet, die aus Publikumsicht als Garantiaussagen zu verstehen sind. Beim Kauf ergibt sich eine Sicherheit hinsichtlich der zu erwartenden Leistungsmerkmale, so dass Produktenttäuschungen vermieden werden können.
- **Überallerhältlichkeit (Ubiquität):**
Eine weite Verbreitung im Absatzmarkt im Sinne der Erhältlichkeit ermöglicht eine dichte Distribution bis hin zur Ubiquität des Markenartikels innerhalb eines definierten Absatzgebietes und/oder -kanals.
- **Hoher Bekanntheitsgrad und Akzeptanz im Markt:**
Die Bekanntheit der Marke soll mit gewünschten Inhalten in Bezug auf Angebotsanspruch, Nutzenversprechen und Imageausstrahlung verbunden werden.

2.3 Funktionen der Markierung ¹⁶

Marken erfüllen durch ihre psychologische Wirkung wichtige Funktionen. Die Ziele der Markenbildung lassen sich sowohl für Hersteller als auch für Konsumenten aus den Markeneigenschaften ableiten.

2.3.1 Herstellerperspektive

Die Markierung von Produkten erfüllt insbesondere für Hersteller verschiedene Funktionen.

- **Renditefunktion:**
Investitionen in die Markenführung dienen hauptsächlich dazu, über einen höheren Preis als die Konkurrenz Gewinne zu erwirtschaften.
Denn durch die Markenpräferenz bis hin zur Markentreue kann die geringe Preiselastizität der Nachfrage zur Erreichung eines Preissetzungsspielraums genutzt werden, um höhere Erlöse im Markt auszuschöpfen, ohne dass Kunden gleich zum Mitbewerber abwandern.
- **Schutz- und Monopolisierungsfunktion:**

¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Pepels, 1998, S.55ff; Huber, 2005, S.13f; Herrmann, 1998, S.473f; Bruhn, 2004, S. 28ff

Ein rechtlicher Schutz soll die exklusive Nutzung des Markenzeichens sicherstellen und missbräuchlicher Nachahmung oder Fälschung durch Wettbewerber vorbeugen.

- **Kommunikationsfunktion:**
Durch die Schaffung eines Kommunikationsmittels vom Hersteller zum Abnehmer wirkt die Marke als Informationsmittel mit direkter Verbindung zum Endabnehmer, denn erst das Vorhandensein einer Marke ermöglicht den Dialog zwischen Produzenten und Konsumenten.
- **Awareness- und Imagefunktion:**
Damit Marken überhaupt wahrgenommen werden und somit die Marktchancen genutzt werden können, muss eine Markenbekanntheit und ein spezifisches Image aufgebaut werden.
- **Werbefunktion:**
Marken werden als Träger von Eigenschaften, Assoziationen usw. genutzt.
- **Profilierungsfunktion:**
Die Abgrenzung der eigenen Leistung zu Konkurrenzprodukten dient der Präferenzbildung beim Konsumenten zugunsten des eigenen Angebots. Die Marke ermöglicht eine willkommene Diskriminierung des Mitbewerbers im fairen Parallelwettbewerb. Eine augenfällige Differenzierung einer prägnanten Marke zu Wettbewerbsangeboten erlaubt die positive Abgrenzung des eigenen Angebots zu denen der Konkurrenz, beziehungsweise die Heraushebung der unternehmenseigenen Leistungen aus dem Warenangebot.
- **Herkunftsfunktion:**
Die Markierung dient der Dokumentation der Herkunft der Leistungen.
- **Absatzförderungs- und Stabilisierungsfunktion:**
Durch eine hohe Markenbindung und Marktausschöpfung kann die Absatzbasis nachhaltig gesichert oder sogar ausgeweitet werden. So stellt die geringe Anfälligkeit des Markenartikels für Schwankungen als Voraussetzung für Absatzsicherung und Absatzausweitung eine Möglichkeit der langfristigen Marktplanbarkeit und Planerfüllungswahrscheinlichkeit dar. Die hohen Investitionen, die mit der Einführung und Pflege einer Marke verbunden sind, werden vor dem Hintergrund der Planabsicherung durch die Marke erst tragbar.
- **Möglichkeit des Zielgruppenmarketing:**
Durch Einsatz eines differenzierten Marketinginstrumentariums ergibt sich die Möglichkeit zur Segmentierung des Gesamtmarktes.
- **Verbesserte Verhandlungsposition:**

Die absatzfördernde Wirkung eines Markenartikels kann die Zusammenarbeit mit dem Handel erheblich erleichtern, da sie hohe Gewinnspannen in Aussicht stellt.

2.3.2 Konsumentenperspektive

Aus Sicht der Konsumenten lassen sich vor allem folgende Funktionen des Markenartikels nennen.

- **Orientierungsfunktion: Orientierungshilfe in der Angebotsvielfalt**
Durch die Ausbildung einer Rangordnung innerhalb objektiv gleichartiger Angebote wird die Orientierung in der zunehmenden Vielzahl von Produkten erleichtert. Marken schaffen damit Übersicht am Markt und helfen Verbrauchern bei der Kategorisierung der Wahlalternativen. Sie stellen eine Entscheidungshilfe beim Einkauf dar und schaffen Transparenz in der Angebotsvielfalt.
- **Identifikationsfunktion: Wiedererkennbarkeit und Chance eines Wiederholungskaufs**
Die Kennzeichnung zur Erleichterung der Identifikation des gewünschten Erzeugnisses und die Möglichkeit, eine Marke auch wiederzuerkennen, sind die Voraussetzungen für einen Wiederkauf und Markentreue.
- **Qualitätssicherungsfunktion: Aufbau von Markenbindung und Markentreue**
Eine bewusste Loyalität zu einem Angebot wird bei Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen und der Markenleistung ermöglicht. Diese Produktzufriedenheit kann bis zur Exklusivverwendung führen, denn Markenartikel bürgen für eine bestimmte Produkt- und Leistungsqualität. Somit wird eine geringe Varianz des Qualitätsniveaus der markierten Leistung gewährleistet und die Minderung des Risikos einer Fehlentscheidung beim Güterkauf sichergestellt.
- **Vertrauensfunktion: Sicherheit beim Kauf**
Durch die entstehende Übersicht kann bewusst eine Marke anderen wegen ihres im Vorhinein bekannten Leistungsprofils vorgezogen werden, denn Markenartikeln wird aufgrund ihres Images und der Bekanntheit Vertrauen entgegengebracht.
- **Entlastungsfunktion: Individuelle Bedarfbefriedigung**
Eine Beschleunigung und Vereinfachung der Kaufentscheidung durch die Reduktion des kognitiven Bewertungsprozesses entlastet Kunden bei der Suche und Auswahl von Leistungen. Eine gezielte Nutzenwahl, wo unter mehreren prägnant und kompetent profilierten Marken genau die wählbar wird, die den eigenen Zielvorstellungen am ehesten entspricht, wird möglich.

- Image- und Prestigefunktion: individueller Zusatznutzen
Eine klare Positionierung der Marke in konkreten Merkmalsräumen durch einen schlüssigen, möglichst eindeutigen Platz kann einem Produkt nicht nur einen funktionalen Nutzen verleihen, sondern mittels eines attraktiven Images auch die Persönlichkeit des Käufers bestätigen oder stärken.

2.3.3 Händlerperspektive ¹⁷

Auch der Händler zieht seinen Nutzen aus markierten Artikeln in seinem Sortiment:

- Er vermindert sein Absatzrisiko durch die Selbstverkäuflichkeit der Herstellermarken, da Konsumenten von Qualität und Preis einer Marke eine vergleichsweise klare Vorstellung haben.
- Renditefunktion: Wenn der Hersteller einen hohen Endverbraucherpreis vorschlägt und somit gute Deckungsspannen erwirtschaftet werden können.
- Eine reduzierte Beanspruchung des Verkaufspersonals und eigener Marketinginstrumente und
- Die Kostenersparnis durch schnellen Produktumschlag führen zu einer Gewinngarantie für das Handelsunternehmen.
- Profilierung gegenüber Herstellern und konkurrierenden Handelsunternehmen mit eigenen Handelsmarken.
- Solidarisierungsfunktion im Handelsverbund, wenn auf Geschäftsebene Übereinkünfte getroffen werden.

2.4 Erscheinungsformen von Marken ¹⁸

Markierungen lassen sich anhand unterschiedlicher Kriterien klassifizieren:

- Eine Unterscheidung nach der Zahl der markierten Leistungen pro Marke orientiert sich daran, ob einzelne, mehrere oder alle Produkte eines Produzenten in gleicher Weise markiert sind. Entsprechend werden Einzelmarke (auch Produktmarke oder Monomarkte genannt), Gruppenmarke (so genannte Familienmarke oder Rangemarke) und Dachmarke (Unternehmensmarke, Programmmarke) voneinander unterscheiden.
- Die Abgrenzung von einer oder mehreren angebotenen Marken in einem Produktbereich liefert die Solitärmarke beziehungsweise die Multimarke.

¹⁷ Vgl. hierzu Herrmann, 1998, S.474; Bruhn 2004, S.30f

¹⁸ Vgl. hierzu Huber, 2005, S.14f

- Hinsichtlich der von Unternehmen bearbeiteten Marktsegmente treten Premi-
ummarken und Zweitmarken auf.
- Die institutionelle Stellung des Markenträgers lässt eine Unterteilung von Her-
stellermarke, Handelsmarke und Dienstleistungsmarke zu.
- Anhand der geographischen Reichweite werden regionale, nationale und inter-
nationale Marken abgegrenzt.
- Auch die Anzahl der Markeneigner führt zu einer Einteilung in Individualmarke
und Kollektivmarke beziehungsweise Markenallianz.

| Merkmalskategorie der Marken | Erscheinungsformen | Beispiele |
|-------------------------------------|--|---|
| Zahl der markierten Leistungen | Einzelmarke Gruppenmarke Dachmarke | Underberg, Odol, Ariel, Meister Propper, Pampers, Nutella, Duplo, Giotto, Raffaello Nivea, Tesa UHU, Maggi, Milka, Bild, Livio, Unox, Du darfst Siemens, Sony, Lindt, Kodak, Pelikan, Pfanni, Microsoft, Por- sche |
| Anzahl von Marken | Solitärmarke Multimarke | Jägermeister, Idee Kaffee Henkell Trocken, Carstens SC, Rüttgers Club / Marlboro, Ben- son&Hedges / Seat, Skoda, VW / Rama, Du darfst, Lätta |
| Bearbeitetes Segment | Premiummarke Zweitmarke | Henkell Trocken Carstens SC |
| Art des Unternehmens | Herstellermarke Handelsmarke Dienstleistungsmarke | Jacobs-Krönung Albrecht-Kaffee Deutsche Bank, TUI |
| Geographische Reichweite | Regional National International | Lübzer Pils, KdW Deutscher Duden, Ovomaltine Coca-Cola, Woolworth, Body Shop |
| Anzahl der Markeneigner | Individualmarke Kollektivmarke/Markenallianz | Rosenthal Milka/Langnese |

Tabelle 1: Klassifikation der Erscheinungsformen von Marken, Quelle: in Anlehnung an Bruhn (1994), S. 32

In der vorliegenden Arbeit wird das Konzept der Markenallianzen in Form des Co-Brandings vorgestellt. Es wird als mögliche Strategieoption in die Markenpolitik eingeordnet und in Abschnitt vier ausführlich durchleuchtet.

3. Markenpolitik

Die Markenführung lässt sich als Teilaspekt der Produktpolitik abgrenzen, die ihre eigenen unternehmerischen Ziele verfolgt. Markenwirkungen und das Konsumentenverhalten werden durch psychische Determinanten sowie Umweltaspekte bestimmt und können wie die Wissensstrukturen der Käufer über Marken über das Produktmarketing durch unterschiedliche statische und dynamische Strategien zur Profilierung von Marken beeinflusst werden.

3.1 Definition

Um eine Einordnung der Markenpolitik in das produktpolitische Konzept zu ermöglichen, versteht man unter Markenpolitik im engeren Sinne „...alle mit der Markierung von Produkten oder Dienstleistungen zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen einer Unternehmung ...“¹⁹. Wenn man aber nun Markenpolitik als strategisches Marketingkonzept versteht, so ist mit Markenpolitik im weiteren Sinne „... die grundlegende Ausrichtung von Zielen, die umfassende Planung von Strategien sowie die detaillierte Ausgestaltung des Instrumentenmixes hinsichtlich des Einsatzes von Marken als Angebotsleistung“ gemeint. Markenpolitik bekommt so eine umfassende und integrierende Funktion für das Marketing.²⁰

3.2 Ziele der Markenführung²¹

Eine Markenpolitik, die absatzpolitische Ziele verfolgt, orientiert sich am Globalziel der Unternehmung, der Existenzsicherung. Um dieses Oberziel zu erreichen, werden ökonomische Ziele in den Vordergrund gestellt. Zu nennen sind in diesem Rahmen eine erwünschte absatzfördernde Wirkung und die damit einhergehende Unternehmenswertsteigerung sowie die Schaffung und Vergrößerung des preispolitischen Spielraums, was zur Umsatzerhöhung beitragen soll. Außerdem wird eine allgemeine Rentabilitätsverbesserung angestrebt, um die Wettbewerbssituation zu festigen und eine gesteigerte Marktmacht zu realisieren.

Diese Ziele sind jedoch nur mittelbar zu erreichen. Um den Konsumenten zum Kauf der Marke zu bewegen, besteht die einzige Möglichkeit einer systematischen und zielgerichteten Einflussnahme auf den Kunden in der Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse. So kann durch den Aufbau eines einzigartigen Markenimages und der Entwicklung eines emotionalen Zusatznutzens eine Markenbekanntheit und Mar-

¹⁹ Meffert, 1998, S. 786

²⁰ Vgl. Bruhn, 2004, S. 27

²¹ Vgl. hierzu Esch / Wicke, 2001, S.42f; Meffert, 1998, S. 786; Bruhn, 2004, S. 26f

kenpräferenz bei den Konsumenten geschaffen werden, die bis zur Markentreue der Stammkunden führen können. So wird eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz erreicht und das akquisitorische Potential der Marke voll ausgeschöpft.

Hierbei hilft eine differenzierte Marktbearbeitung, wobei einzelne Marktsegmente mit zielgruppenspezifischen Marken optimal bedient werden können.

3.3 Konsumentenverhalten

Die Analyse der unterschiedlichen Antriebskräfte von Konsumenten, die ihr Verhalten in verschiedenen Einkaufssituationen steuern, bildet die Grundlage für das Handeln des Produktmarketings, so dass die Entscheidungen der Markenpolitik auf den Erkenntnissen des Konsumentenverhaltens basieren.²²

*3.3.1 Psychische Determinanten*²³

3.3.1.1 Aktivierende Zustände

Aktivierende Prozesse, die als menschliche Antriebskräfte aufgefasst werden können, sind für die Erklärung des Konsumverhaltens von entscheidender Bedeutung. Wissen, als anpassbarer Zustand subjektiver Informiertheit über Eigenschaften und Relationen von Objekten, reichert die Zustandskonstrukte Involvement, Gefühle, Motive, Einstellungen, Werte und Lebensstile zunehmend an und erhöht dadurch ihre Komplexität.

3.3.1.1.1 Involvement / Aktiviertheit²⁴

Das Käuferverhalten bedarf einer spezifischen²⁵ beziehungsweise unspezifischen²⁶ Erregung der Aufmerksamkeit, die sowohl durch inneres Nachdenken als auch durch äußere Vorgänge wie Musik hervorgerufen werden kann. Das Involvement ist die Bereitschaft des Konsumenten, Informationen aus seiner Umwelt aufzunehmen und zu verarbeiten. Seine Sensibilisierung für gewisse Reize erfolgt aufgrund einer temporären Erhöhung der Aktivierung.

Doch identische Reize wirken sich aufgrund verschiedener Ausprägungen der Determinanten des Involvements anders aus. Das persönliche Involvement basiert auf unterschiedlichen Werten, Zielen, Bedürfnissen und Interessen der Konsumenten. Außerdem spielen stimulusbezogene Kriterien wie Produktart, Marke, Medium und Botschaft sowie situative Aspekte eine zentrale Rolle.

²² Vgl. Huber, 2005, S. 75

²³ Vgl. hierzu und im Folgenden Trommsdorff, 2004, S. 34ff; Kroeber – Riehl / Weinberg, 2003, S. 53ff

²⁴ Vgl. hierzu Baumgarth, 2004, S. 37ff

²⁵ zum Beispiel das Zuhören

²⁶ z.B. das Leistungsniveau betreffend

3.3.1.1.2 Gefühle / Emotionen

Gefühle sind kurzfristige, unregelmäßige Empfindungszustände, die nach innen auf das eigene Erleben gerichtet sind, und lassen sich hinsichtlich Stärke, Vorzeichen, Klasse und Ausdruck unterscheiden. Sie steuern das Verhalten vielfältig und mächtig, sind angenehm oder unangenehm und können auch unbewusst erlebt werden. Emotionen sind generell sehr komplex und stellen eine Kombination von vielen grundlegenden und abgeleiteten Gefühlen dar.

Ziel der Markenführung ist es, Emotionen zu steuern und gezielt auszulösen, indem Konsumenten durch Einkaufserlebnisse und Erlebniskonsum in Stimmung gebracht werden.

3.3.1.1.3 Motive / Bedürfnisse

Die Aktualisierung der persönlichen, latenten Bedürfnisse durch ein Mangelgefühl oder äußere Reize kann das Kaufverhalten in eine bestimmten Stärke und Richtung antreiben. Handlungsbezogene Konsummotive sind unbewusste, gefühlsmäßige Affekte und auch kognitiv gesteuerte, zielgerichtete Antriebe wie Sparsamkeit, Prestige, Erotik oder Furcht.

3.3.1.1.4 Einstellungen / Images

Einstellungen, basierend auf Motiven und Wissensseinheiten über das Produkt, bezeichnen die Bereitschaft, sich in einer bestimmten Situation einer gewissen Leistung gegenüber, annehmend oder ablehnend zu verhalten und zwar aufgrund der subjektiv wahrgenommene Eignung des Gegenstandes zur Befriedigung einer Motivation. Sie sind besonders verhaltensprägend, da beständig, und deshalb zugleich der Erkundung und Beeinflussung durch das Marketing zugänglich.

3.3.1.1.5 Werte / Normen

Ein Wertesystem ist soziokulturell bedingt und besteht aus inhaltlich verwandten und entsprechend stabilen Einstellungen. Diese Normen haben eine hohe Verbindlichkeit und Verankerung und werden mit dem sozialen Umfeld geteilt, deshalb sind sie kaum zur marketingspezifischen Veränderung geeignet.

3.3.1.1.6 Lebensstile / Persönlichkeit

Die Persönlichkeit wird durch genetische, soziale und äußere Bedingungen geformt und besteht aus dem ganzheitlich-komplexen Zustand der typischen und fest eingepprägten Gefühls-, Wissens-, Motiv-, Einstellungs-, Werte- und Verhaltensmuster und den physischen Eigenschaften einer Person. Sie eignet sich hervorragend zur Erklärung des persönlichen Konsumverhaltens, lässt sich aber schwer verallgemeinern und

hat deshalb nur eine beschränkte Aussagekraft. Der Lebensstil ist das komplexeste der Zustandskonstrukte des Konsumentenverhaltens und eine mögliche Ausprägungsform ist der Meinungsführer (siehe dazu auch Kapitel 4.7.6).

3.3.1.2 Kognitive Prozesse ²⁷

Die verhaltenswissenschaftliche Theorie ist ebenso an dynamischen Erklärungsgrößen für das Konsumentenverhalten wie der Aufnahme, der Verarbeitung und Speicherung von Informationen interessiert. Kognitive Vorgänge beschreiben gedankliche, rationale Prozesse, mit deren Hilfe der Konsument Kenntnis von seiner Umwelt erlangt und sein Verhalten kontrolliert und bewusst steuert.

3.3.1.2.1 Aufnahme von Informationen

Der Informationserwerb wird durch kognitive Strukturen des Gedächtnisses und verarbeitende Prozesse gesteuert. Nach der physischen Aufnahme des Reizes erfolgt die Selektion der Wahrnehmungen.

Die Aufnahme einer externen Markeninformation bedarf einer bestimmten, ausgewogenen Aktivierung, die zur Aufmerksamkeitssteigerung und so zu einer Markenwahrnehmung führt. Diese Informationsaufnahme schließt die Vorgänge ein, die zur Übernahme in das Kurzzeitgedächtnis beitragen. Bei der Transformation von äußeren Einflüssen in psychophysische Zustände mit Hilfe aller Sinne entstehen neue Wissensseinheiten durch den aktuellen Informationserwerb.

Das Stimulusangebot ist jedoch wesentlich größer als die Verarbeitungskapazität und zwingt so zur Selektion, um die subjektiv wichtigen Informationen herauszufiltern. Die Auswahl bestimmter Informationen aus dem Reizspektrum bestimmt das Involvement und das individuelle Informationsverhalten hängt von der Persönlichkeit und der Situation ab.

3.3.1.2.2 Verarbeitung von Informationen

Die erworbenen Informationen werden anschließend verarbeitet. Dabei ist aber eine strikte Trennung von Informationsaufnahme und ihrer Verarbeitung unmöglich, da sie aneinandergelockt sind. Die zeit- und mengenmäßige Kapazität ist allerdings gering, so dass eine sequentielle beziehungsweise vergrößerte Verarbeitung stattfindet.

Im Informationsverarbeitungsprozess werden aufgenommene Umweltreize wie Plakate und innere Signale durch das Abrufen von bereits vorhandenen Zustandseinheiten

²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Trommsdorff, 2004, S. 250ff; Kroeber – Riehl / Weinberg, 2003, S. 225ff; Baumgarth, 2004, S. 61ff

interpretiert und entschlüsselt, die dadurch erst einen Sinn ergeben. Die Stimuli werden in umfassende, gedankliche Bezugssysteme eingeordnet und mit anderen Informationen verglichen und verknüpft, das heißt zu neuen Einheiten zusammengefügt. Sowohl die Interpretation neuer Informationen mittels vorhandenen Wissensstrukturen als auch ihre Strukturierung und Verdichtung zu Sinneseinheiten werden durch die Wahrnehmung gesteuert. Die Kategorisierung der Marke ermöglicht eine Beurteilung durch abrufbare Einstellungen und Images.

Die gedankliche Weiterverarbeitung der Produktinformationen bis zur Beurteilung bestimmt die wahrgenommene Qualität. Erworben und verändert werden aber nicht nur einzelne Informationen, sondern auch ganze, komplexe Strukturen wie Bedürfnisse, Einstellungen und Werte.

3.3.1.2.3 Speicherung von Informationen

Die Verknüpfung von erlernten Wissens- und Gefühlseinheiten nach bestimmten Regeln zu neuem Wissen führt zu verdichteten Informationen, Werturteilen oder einem Verhaltensanstoß, die als Meinung, Einstellung, Wert, Norm, Verhaltensabsicht oder Reaktionsmuster abgespeichert und in Handlungen umgesetzt werden können.

Ziel der Markenpolitik ist es nun, ein so großes Markenvertrauen aufzubauen, dass die Entscheidung des Konsumenten über das zu kaufende Produkt durch die Markentreue zur Präferenz des Abnehmers für immer dieselbe Marke und so zum wiederholten Kauf der eigenen Leistung führt.

3.3.2 *Umweltdeterminanten*²⁸

Wechselwirkungen zwischen Menschen und ihrer Umwelt erklären und beeinflussen das Konsumentenverhalten erheblich. Man unterscheidet zwar die Erfahrungsumwelt und Medienumwelt, doch sind die Wirkungen von persönlicher und medialer Kommunikation eng miteinander verflochten und wirken gemeinsam auf den individuellen Konsumenten.

3.3.2.1 Erfahrungsumwelt

Die Umwelt, die durch direkte Kontakte wahrgenommen wird, kann als Erfahrungswirklichkeit bezeichnet werden und beinhaltet die physische und soziale Umwelt.

²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Krober – Riehl / Weinberg, 2003, S. 419ff; Baumgarth, 2004, S. 91ff

3.3.2.1.1 Physische Umwelt

Die physische Umwelt umfasst die natürliche Umwelt wie zum Beispiel Landschaften oder das Klima sowie die von Menschen geschaffene Umwelt mit Gebäuden und Geschäften. Das soziale System der näheren und weiteren Umwelt bedingt konsistente, über zeitlich und räumlich hinausgehende Verhaltensweisen und wirkt aufgrund physischer Reize und symbolischen Bedeutungen. Subjektive Wahrnehmungen, die durch Motive und Wissen ausgelöst werden, beeinflussen die Reaktionen des Konsumenten, die wiederum auf Erlerntes oder Prädispositionen zurückzuführen sind.

3.3.2.1.2 Nähere soziale Umwelt

Die soziale Umwelt schließt die Menschen und ihre Interaktionen ein. Häufige und persönliche Beziehungen wie mit Freunden, Verwandten und Berufskollegen fasst man in der näheren Umwelt zusammen. Die Einflüsse dieser Bezugsgruppen sind durch ihre signifikante Beeinflussung der Markenwirkungen entscheidend für das Konsumentenverhalten, da man sich an ihrem Handeln orientiert oder Kaufentscheidungen sogar gemeinsam getätigt werden (siehe dazu auch Kapitel 4.7.4).

3.3.2.1.3 Weitere soziale Umwelt

Seltene und eher distanzierte Kontakte werden in der weiteren sozialen Umwelt gepflegt, die für eine Vielzahl von Menschen gilt. Unpersönliche Beziehungen durch große soziale Organisationen wie Kirche und Vereine oder kulturelle Hintergrundsysteme haben einen komplexen Einfluss, der schwierig zu identifizieren ist, da er oft unbewusst erfolgt.

3.3.2.2 Medienumwelt

Umweltein drücke, die wir indirekt erleben, weil sie uns durch die Medien vermittelt werden, beschreiben die Medienwirklichkeit. Durch sie wird die Wahrnehmung verändert, weil sie maßgeblich das Entstehen und die Wirkungsweise von Umweltein drücken bestimmt. Die Medienumwelt der hoch entwickelten Informationsgesellschaft ist zur zweiten Wirklichkeit der Konsumenten geworden. Das Medienangebot ist zwar vielfältig, doch aufgrund schneller und oft unvorhersehbarer Reizdarbietung erfolgt eine eher flüchtige gedankliche Verarbeitung und Speicherung. Auch individuelle und soziale Situationsbedingungen wie das situative Involvement und die Interaktion mit anderen Leuten während des Medienkonsums lenken die Informationsaufnahme.

Die Vermittlung von Produktwissen, die Beeinflussung des Konsumenten durch die Verstärkung seiner Meinung und die Veränderung seiner Einstellungen durch überzeugende Argumente sind die drei Hauptwirkungseffekte der Medien.

3.4 Wissensstrukturen über Marken ²⁹

Um die an die Marke gekoppelten Vorstellungsbilder der Konsumenten zu erfassen, ist es hilfreich, das gespeicherte Markenwissen zu untersuchen.

Das Wissen über eine Marke und ihre Wahrnehmung durch die Konsumenten bezieht sich im Wesentlichen auf die beiden Komponenten Markenbekanntheit und Markenimage. Das Markenimage spiegelt das Fremdbild der Marke innerhalb der Markenpersönlichkeit wider. Diese Wissensstrukturen unterliegen einem stetigen Wandel, wobei die Veränderung hinsichtlich des Markenimages einen sehr langfristigen Prozess darstellt, die Markenbekanntheit dagegen bei entsprechend hohen Investitionen relativ schnell aufgebaut werden kann.

3.4.1 Markenbekanntheit ³⁰

Die Markenbekanntheit (Brand Awareness) vereint das Vermögen potentieller Konsumenten, ein Markenzeichen aus der Erinnerung abzurufen (Brand Recall) oder wenigstens wiederzuerkennen (Brand Recognition), und vor allem diese Kenntnisse einer Produktkategorie zuzuordnen. Sie kann als dichotome ³¹ oder kontinuierliche Größe angesehen werden, wobei die Intensität durch diverse Faktoren beeinflusst wird. Das Ausmaß der erinnerten Bestandteile sowie der wahrgenommenen Aktualität und Vertrautheit spielt genauso eine Rolle wie die Urteilssicherheit respektive die notwendige Unterstützung zur Erinnerung. Aber auch die Anzahl der erinnerten Marken pro Produktkategorie, der Kauf- und Verwendungssituationen in denen die Erinnerung erfolgt, der Produktkategorien, denen ein bestimmtes Markenzeichen zugeordnet wird, und die Produktkategoriebreite sind relevant.

Die Markenbekanntheit hat nur mittelbaren Einfluss auf die Kaufentscheidung, ist aber die notwendige Voraussetzung zum Markenimageaufbau durch die Markenidentität.

3.4.2 Die Markenpersönlichkeit ³²

Unternehmen gestalten ein Ausgangskonzept der Markenidentität, das sich in einem Akzeptanzkonzept als Markenimage bei den Anspruchsgruppen widerspiegeln soll. Markenidentität und Markenpositionierung stellen aus Unternehmenssicht die Aktions-ebene dar, während das Markenimage die Wirkungsebene der Anspruchsgruppen reflektiert. Die Markenidentität stellt die unternehmensinterne Zielvorgabe zur Positionierung der Marke dar. Diese Konzeption und Umsetzung beeinflusst wiederum die Wahrnehmung des Markenimages aus Sicht der Anspruchsgruppen.

²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Sattler, 2001, S. 134; Esch / Wicke, 2001, S. 11

³⁰ Vgl. hierzu Sattler, 2001, S. 134ff

³¹ bekannt oder unbekannt

³² Vgl. hierzu und im Folgenden Esch / Kiss / Roth, 2004, S.54ff; Esch, 2003, S. 83ff

3.4.2.1 Markenidentität als Selbstbild der Marke ³³

Die Markenidentität beschreibt das Selbstbild einer Marke aus Unternehmenssicht und erfasst somit strategische Vorstellungen zu ihren essentiellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmalen. Sie bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll und dient so der Bildung oder Wahrung eines einzigartigen Bündels von Markenassoziationen bei den Konsumenten.

Der Aufbau der Markenidentität muss der Logik der beiden Hirnhälften folgen, was eine Unterscheidung zwischen Ratio und Emotionen sowie verbalen und nonverbalen Eindrücken bedeutet.

Zur Erfassung dieser Identitätsmerkmale existieren diverse Ansätze, die Esch (2003) zusammengetragen hat. Nach Aaker (2000) setzt sich die Markenidentität aus der Markenessenz, der Kern-Identität und der erweiterten Identität zusammen, wobei die Betrachtung der Marke als Produkt, Organisation, Person sowie Symbol im Mittelpunkt steht. Meffert und Burmann (2002) haben eine ähnliche Sichtweise des Selbstbildes, doch setzen sie dieses noch unmittelbar in Bezug zum Fremdbild. Kapferers (1992) Identitätsprisma bezieht sowohl das Bild des Senders und Empfängers als auch die externe beziehungsweise interne Orientierung ein. Bedeutsam sind hier Erscheinungsbild, Persönlichkeit, Kultur, Selbst-Image, Reflexion, Beziehung und Erscheinungsbild. Das Markensteuerrad von icon brand navigation (2002) hebt die Dimensionen Markenkompetenz (Historie und Herkunft), Benefits & Reasons Why (rationale Nutzenversprechen), Markentonalität (emotionale und bildliche Identitätsmerkmale, die sowohl die Persönlichkeitsmerkmale (seriös, jugendlich) festlegen, die der eigenen oder Wunschpersönlichkeit entsprechen, als auch die Markenbeziehungen (formell, kurzfristig, symmetrisch) bestimmen und Markenerlebnisse spezifizieren, so dass die Anspruchsgruppen mit einer Marke in einer echten Markenbeziehung verbunden sind) und Markenbild (Gestaltung der akustischen, haptischen, Geruchs- und Geschmacksbilder durch persönliche und Massenkommunikation) hervor.

Die Umsetzung einer solchen Markenidentität ist allerdings risikobehaftet. Die Probleme betreffen zum einen die Durchsetzung nach innen gegenüber den Mitarbeitern, denn sie müssen sensibilisiert, involviert und integriert werden, um die Identität zu realisieren, und beziehen sich auf ihre markt- und geschäftsbereichsspezifische Deklinations. Zum anderen muss die Identität nach außen durch die Ansprache unterschiedlicher Anspruchsgruppen in verschiedenen Kaufphasen ³⁴ durchgesetzt werden.

³³ Vgl. hierzu Esch, 2004, S. 76ff; Esch, 2003, S. 89ff;

³⁴ Vorkauf, Kauf und Nachkauf

3.4.2.2 Positionierung

Die Positionierung einer Marke soll ihre Identität durch die Fokussierung auf wenige, für Kunden besonders relevante und von der Konkurrenz differenzierende Merkmale wirksam umsetzen. So werden aus der Vielzahl der in der Markenidentität festgelegten Eigenschaften die marktrelevanten ermittelt und damit die Richtung für den effektiven und effizienten Einsatz des Marketing-Mix bei der Umsetzung vorgegeben. Besondere Berücksichtigung finden hierbei die Befriedigung der Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten und die Vermittlung eines eigenständigen und unverwechselbaren Profils. Außerdem werden aktuelle und künftige Positionen relevanter Wettbewerbsmarken beachtet, so dass anschließend in konkreten Maßnahmen zur Umsetzung des angestrebten Images die Positionierung zur Marke umgesetzt werden kann. Denn erst reale Produkte und Kommunikationsmittel machen das Selbstbild der Markenidentität für Konsumenten erfahrbar.

Gemessen wird der Erfolg des Identitätstransfers schließlich anhand des Markenimages. Über Markenstatus- und Imageanalysen wird es regelmäßig überprüft und entsprechend angepasst und verbessert, denn die erfolgreiche Vermittlung und Festigung des Images ist natürlich auch von anderen Wettbewerbsmaßnahmen, dem kommunikativen Gesamteindruck und dem Involvement der Anspruchsgruppen abhängig. Ziel ist es, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Image zu erzielen.

3.4.2.3 Markenimage als Fremdbild der Marke ³⁵

Mit Markenimage wird das Fremdbild der Marke aus Sicht der relevanten Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, Kunden oder Finanzanalysten bezeichnet. Das mehrdimensionale Vorstellungsbild ist auch bei physischer Abwesenheit vorhanden. Die Wahrnehmungen in Form von Assoziationen, die kognitiv, affektiv und intentional sein können, verkörpern die eigentliche inhaltliche Wissensstruktur einer Marke. Nach einer umfassenden Typisierung von Markenassoziationen besteht das Markenimage aus drei Grundtypen von Assoziationen bezüglich der Produkteigenschaften, des persönlichen Nutzens und der Einstellung zur Marke, die sich aufgrund ihrer Vorteilhaftigkeit, Stärke und Einzigartigkeit unterscheiden.

Das Image bildet sich erst langfristig bei den Anspruchsgruppen durch entsprechende Lernprozesse bei wiederholten direkten Konsumerfahrungen und indirekten Kontakten wie Gespräche über die Marke mit Freunden oder Testberichte. Es ist das Erfolgsmaß für einen gelungenen Identitätstransfer durch die Markenpositionierung im Markt.

Die Einstellung zur Marke und der daraus resultierende Nutzen können durch den Fishbein-Ansatz operationalisiert werden.

³⁵ Vgl. hierzu Sattler, 2001, S. 138ff; Baumgarth, 2003, S. 128;

3.5 Strategien zur Profilierung von Marken ³⁶

Im Bereich der Markierungsstrategien werden statische und dynamische Profilierungen und Differenzierungen von Marken unterschieden. Statische Strategien beschreiben und diskutieren bestehende Beziehungen zwischen Marken und den unter ihnen angebotenen Leistungen, wohingegen dynamische Strategien die Veränderung der Beziehung zwischen Marke und Leistung charakterisieren.

3.5.1 Statische Markierungsstrategien

Eine tabellarische Zusammenführung aller möglichen Merkmalskategorien von Marken und ihren Grundsatzstrategien sieht wie folgt aus:

| Merkmalskategorie der Marken | Erscheinungsformen | Strategiealternativen | Grundsatzstrategie |
|-------------------------------------|--|--|--------------------------------------|
| Zahl der markierten Leistungen | Einzelmarke Gruppenmarke Dachmarke | Monomarkenstrategie Markenfamilienstrategie Dachmarkenstrategie | Markenbezogene Integrationsstrategie |
| Anzahl von Marken | Solitärmarke Multimarke | singuläre Produktmarkt-Markenstrategie Mehrmarkenstrategie | Mehrmarkenstrategie |
| Bearbeitetes Segment | Premiummarke Zweitmarke | Luxusmarkenstrategie Zweitmarkenstrategie | Markenpositionierungsstrategie |
| Art des Unternehmens | Herstellermarke Handelsmarke Dienstleistungsmarke | Herstellermarkenstrategie Eigenmarkenstrategie Dienstleistungsmarkenstrategie | Institutionelle Markenstrategie |
| Geographische Reichweite | Regional National International | Regionale Markenstrategie Nationale Markenstrategie Internationale Markenstrategie | Geographische Markenstrategie |
| Anzahl der Markeneigner | Individualmarke Kollektivmarke / Markenallianz | Singuläre Markenstrategie Interne / Externe Markenkombinationsstrategie | Markenkombinationsstrategie |

Tabelle 2: Systematisierung von Markenstrategiealternativen, Quelle: in Anlehnung an Sattler (2001), S. 68

3.5.1.1 Markenbezogene Integrationsstrategien ³⁷

Bestimmend für die Strategie ist hier die Anzahl der Produkte, die unter einer Marke angeboten werden. Die geringste Integration liegt bei der Mono- oder Einzelmarkenstrategie vor. Jedes angebotene Produkt wird unter einer eigenen Marke angeboten.

³⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Sander, 2004, S. 411ff; Baumgarth, 2004, S. 127ff

³⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Sattler, 2001, S. 69ff; Sander, 2004, S.412f; Becker, 2004, S. 645ff; Meffert, 1998, S.792ff

Die Markenfamilienstrategie führt mehrere Produkte unter einer Marke und bei der Dachmarkenstrategie werden sämtliche Produkte eines Unternehmens in einer einheitlichen Marke vereint. Diese Strategie wird durch einen maximalen Integrationsgrad gekennzeichnet.

3.5.1.1.1 Einzelmarkenstrategie

Für jedes Produkt wird eine eigene Marke geschaffen und im Markt durchgesetzt, um eine klare, unverwechselbare Markenpersönlichkeit zu schaffen. Der herstellende Anbieter bleibt dagegen deutlich im Hintergrund.

Dabei ist zu beachten, dass dadurch alle anfallenden Kosten und Aufwendungen von diesem einen Produkt allein getragen werden müssen.

3.5.1.1.2 Markenfamilienstrategie

Mehrere ähnliche Produkte einer bestimmten Produktlinie werden unter gleicher Marke angeboten. So profitieren alle Angebote der Familienmarke vom aufgebauten produktgruppenspezifischen Markenimage.

Demgegenüber zu stellen ist jedoch die Gefahr der negativen Ausstrahlungseffekte unter den Produkten der Markenfamilie.

3.5.1.1.3 Dachmarkenstrategie

Sämtliche Produkte eines Unternehmens werden unter einer Marke zusammengefasst. Im Vordergrund der strategischen Profilierung steht die Firma selbst.

Doch liegt hier die Gefahr in einer möglichen Markenerosion, wenn der Kompetenzanspruch nicht mehr für alle Produkte des Unternehmens akzeptiert wird.

3.5.1.2 Mehrmarkenstrategie und Markenpositionierungsstrategie ³⁸

Bei der singulären Produktmarkt-Markenstrategie vertreibt der Produzent lediglich eine einzelne Solitärmarke auf dem Markt, wohingegen der Anbieter mit einer Mehrmarkenstrategie in ein und demselben Produktbereich mehrere Marken parallel offeriert. Die Produkte sind auf den Gesamtmarkt ausgerichtet und durch ihren Preis, differenzierte Produkteigenschaften und den eigenständigen kommunikativen Auftritt unterschiedlich positioniert. Die Erstmarke oder Premiummarke gilt als Stammmarke des Unternehmens und bildet den Ausgangspunkt der Markterschließung. Zur besseren Ausschöpfung des Marktpotentials spricht die Zweitmarke Kundensegmente an, die von der Erstmarke nicht erfasst wurden. Sie trägt normalerweise nicht den Namen des Herstel-

³⁸ Vgl. hierzu Bruhn, 2001, S. 149; Bruhn, 2004, S. 36; Sattler, 2001, S. 97ff

lers, um Irritationen zu vermeiden. Allenfalls bei der Erstmarke erfolgt eine Zuordnung zum Markenartikelhersteller.

Die Vorteile liegen in einer stärkeren Marktdurchdringung und breiteren Marktabdeckung, was die unternehmerische Wettbewerbssituation sichert, denn auch Markenwechsler können gehalten werden. Das Marktrisiko wird gestreut und negative Ausstrahlungseffekte können vermieden werden.

Doch diese Strategie löst neben dem Partizipationseffekt, der Konkurrenten vom Markt verdrängt, auch einen Kannibalisierungseffekt aus, wodurch eine gegenseitige Substitution der Marktanteile innerhalb des eigenen Sortiments stattfindet.

3.5.1.3 Institutionelle Markenstrategien³⁹

Je nachdem von wem Produkte markiert und angeboten werden, unterscheidet man zwischen Hersteller- und Handelsmarken. Mittlerweile hat sich der Stellenwert der Markenpolitik auch in spezifischen Märkten wie dem Dienstleistungssektor erhöht.

3.5.1.3.1 Herstellermarkenstrategie

Der Hersteller tritt dem Konsumenten gegenüber als Verantwortlicher für das Produkt auf und gilt somit als Absender der Markenbotschaft. Die Firmenbezeichnung auf dem Produkt gilt als Orientierung für den Käufer.

3.5.1.3.2 Handelsmarkenstrategie

Handelsbetriebe und Handelsorganisationen begnügen sich nicht mehr mit dem reinen Vertrieb ihrer Erzeugnisse, sondern markieren ihre Produkte mitunter selbst und stehen so für das Qualitätsniveau ein. Die Eigenmarkenstrategie oder Gattungsmarkenstrategie dienen der Markengestaltung.

3.5.1.3.3 Dienstleistungsmarkenstrategie

Markenpolitik spielt sich zwar hauptsächlich im Bereich der Konsumgüter ab, doch wird auch immer häufiger im Dienstleistungsbereich versucht, eine Marke aufzubauen. Die angewandten Profilierungsstrategien unterscheiden sich dabei aber nicht von denen der Markenartikelhersteller.

³⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Baumgarth, 2004, S. 308ff; Bruhn, 2004, S. 34; Becker, 2004, S. 659ff

3.5.1.4 Geographische Markenstrategien ⁴⁰

Die Frage des geopolitischen Geltungs- und Einsatzraumes legt eine regionale, die nationale und internationale Dimension fest.

3.5.1.4.1 Regionale Markenstrategie

Ein lokales Angebot mit begrenzter Bedeutung wird als regionale Marke angeboten. Die notwendigen Marketingaktivitäten erfolgen auf einem räumlich äußerst eingeschränkten Absatzgebiet.

3.5.1.4.2 Nationale Markenstrategie

Die Verbreitung innerhalb einer Staatsgrenze ist Ergebnis einer nationalen Markenstrategie. Infolge der politischen und wirtschaftlichen Integration jedoch stellen die Grenzen eines Landes keine Distributionsbarrieren mehr dar. Zudem besteht aufgrund vieler stagnierender Märkte mittlerweile ein strategischer Zwang zur internationalen Markenkonzepausrichtung.

3.5.1.4.3 Internationale Markenstrategie

Internationale Marken sind grenzüberschreitend erhältlich und können mit einer multinationalen Markenstrategie auf länderspezifische Bedürfnisse der Verbraucher eingehen oder durch eine globale Markenstrategie ein einheitliches Markenkonzep international durchsetzen.

3.5.1.5 Markenkombinationsstrategien ⁴¹

Liegen die Eigentumsrechte einer Marke lediglich bei einem einzelnen Unternehmen, wird mit der Individualmarke eine singuläre Markenstrategie verfolgt.

Wird jedoch ein Produkt durch mindestens zwei Markennamen gekennzeichnet, die von einem Anbieter stammen, spricht man von einer internen Markenkombinationsstrategie.

Besitzen nun mehrere Unternehmen die Markenrechte an der Kollektivmarke und treten als eigenständige Markeneigentümer auf, wird die Markenallianz mit Hilfe der externen Markenkombinationsstrategie als Co-Brand profiliert.

⁴⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn, 2004, S. 34f; Becker, 2004, S. 664ff; Meffert, 1998, S. 808ff; Sattler, 2001, S. 28

⁴¹ Vgl. hierzu Sattler, 2001, S. 103ff, Bruhn 2004, S. 35; Baumgarth, 2004, S. 692ff; Baumgarth / Vetter, 2003, S. 26

Der Schwerpunkt dieser Arbeit besteht nun darin, diese relativ neue Strategieoption der Markenpolitik genauer unter die Lupe zu nehmen. Im Fokus des vierten Kapitels steht deshalb die kooperative Markenstrategie Co-Branding.

Teilweise wird das Co-Branding jedoch nicht als Markenkombinationsstrategie im Rahmen der statischen Markierungsstrategien angesehen, sondern als eine Alternative der Markenanreicherung mit Hilfe der Integration eines zusätzlichen Imageobjektes. Die Verknüpfung und Anreicherung der eigenen Marke stellt in diesem Rahmen neben den statischen und dynamischen Konzepten eine dritte Ebene der Markenstrategien dar.

Weitere Optionen dieses Anreicherungskonzeptes sind neutrale Quellen, wie zum Beispiel Stiftung Warentest, die Firmenmarke selbst oder Country-of-Origin, was typische Landesassoziationen verbildlicht. Selektive Absatzkanäle sowie Charaktere mit Vorbildfunktion oder Empfehlungen im Rahmen der Testimonialwerbung oder das Sponsoring stellen andere mögliche Umsetzungen der Anreicherung dar.

Offensichtlich beziehen sich diese Elemente aber eher auf die kommunikative und distributive Ebene. Sie fallen daher in das Gebiet der Werbemittelgestaltung und Absatzwegewahl und bilden somit keine eigenständige produktpolitische Markierungsstrategie⁴².

*3.5.2 Dynamische Markierungsstrategien*⁴³

Dynamische Strategien stellen auf eine Veränderung des Markenportfolios im Zeitablauf ab. Grundsätzlich lassen sich als mögliche Optionen die Vergrößerung des Leistungsangebotes bei gleich bleibender Markenzahl (Markentransfer), die Erhöhung der Markenanzahl bei gleicher Leistung (Markenrestrukturierung), das Hinzufügen neuer Marken bei gleichzeitiger Vergrößerung des Leistungsumfangs (Neumarke), die Reduktion der Markenzahl oder der unter einer Marke geführten Produkte (Markenportfoliobereinigung) und die vollständige Veränderung der Markenelemente (Markenwechsel) unterscheiden.

3.5.2.1 Markentransfer⁴⁴

Die Übertragung einer bereits vorhandenen Marke auf ein neues Produkt oder einen Leistungsbereich wird als Markentransfer bezeichnet. Die zwei Grundtypen Line Extension und Brand Extension lassen sich wie folgt voneinander abgrenzen:

⁴² Vgl. Sander, 2004, S. 573 und S. 656

⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden Sander, 2004, S. 412ff; Baumgarth, 2004, S. 142ff;

⁴⁴ Vgl. hierzu Sattler, 2001, S. 75ff; Huber, 2005, S. 26f

Bei der Line Extension wird eine Marke in der gleichen Leistungskategorie transferiert (neue Joghurtvariante von LC1), während die Brand Extension existierende Marken in anderen Leistungsbereichen (Mars Schokoriegel → Mars Eiscreme) nutzt.

Wesentliche Voraussetzungen für einen Erfolg liegen in gemeinsamen Produkteigenschaften, im ähnlichen Image, in übereinstimmenden Nutzungssituationen, in sich ähnelnden Nutzern und identischen Erlebniswelten oder Lebenswelten.

Die Vorteile eines schnelleren Marktzugangs, geringeren Kosten und positiven Rückwirkungseffekten auf die Muttermarke müssen jedoch der möglichen Verwässerung des Markenimages gegenübergestellt werden.

Eine weitere Differenzierung in eine singuläre Kennzeichnung und mehrfache Markierung erlaubt, Co-Branding als Erweiterung des klassischen Markentransfers einzustufen. Nämlich genau dann, wenn ausgehend vom bestehenden Produkt der Markenname auf das neue Produkt übertragen und durch eine weitere Markierung ergänzt wird.

3.5.2.2 Markenrestrukturierung

Der Markentransfer in zu viel Produktbereiche birgt die Gefahr, dass die Stammmarke an Konturen verliert. Eine mögliche Lösung des Problems stellt die Markenrestrukturierung dar. Eine Rückbesinnung auf den ursprünglichen Leistungsbereich der Hauptmarke und die Bildung von eigenständigen Markenfamilien und Einzelmarken für die Transferprodukte bietet sich an. Am Beispiel Melitta kann solch eine thematische Trennung in die Untermarken Toppits (Frische und Geschmack), Swirl (praktische Sauberkeit), Aclimat (bessere Wohnumwelt) und Cilia (Teegenuss) aufgezeigt werden, die zum Teil inkompatible Markendehnungen wieder rückgängig machen soll.

3.5.2.3 Neumarke

Statt Leistungen einer etablierten Marke auszudehnen, kann auch eine völlig neue Markierung entwickelt werden.

Es lassen sich unterschiedliche Formen unterscheiden: Markeninnovation (Red Bull), Markeninnovation mit Absender (Froop von Müller), Markeninnovation mittels geographischer Neueinführung (Charmin) und Markenrevitalisierung (Creme 21).

Die nötigen Erfolgsfaktoren sind: effektives Branding, klare Positionierung und Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern, kreative und dem Bedarf angepasste Ideen und ein sukzessiver Aufbau der Marke.

3.5.2.4 Markenportfoliobereinigung

Wenn Produkte gewünschte Unternehmensziele nicht mehr erfüllen können oder aber Überschneidungen aus Unternehmensaufkäufen resultieren, muss eine Markeneliminierung vorgenommen werden. Beispiele sind die Zeitschrift Tempo, Nixdorf Computer und Spüli.

Es stehen mehrere Alternativen zur Portfoliobereinigung zu Verfügung: eine Reduzierung oder Standardisierung der Leistungen einer Marke, die Kürzung der Markenunterstützungsprogramme (Werbung, Promotion) bis hin zur vollständigen Einstellung und die sofortige Eliminierung der Marke, was Stilllegung oder Verkauf bedeutet.

3.5.2.5 Markenwechsel

Unter Beibehaltung des Leistungsprogramms werden alte Markennamen und Markenzeichen durch neue Brandingelemente ersetzt. Es besteht dabei die Möglichkeit eines schlagartigen Austausches und einer schrittweisen Überführung mittels Überblendtechnik.

Gründe für solch einen Markenwechsel können rechtliche Zwänge (Texaco → Dea), Schaffung von internationalen Marken (Raider → Twix), Markenportfoliobereinigungen, gravierende Umpositionierungen (KKB-Bank → Citi-Bank), Unternehmensaufkäufe (Wertkauf → Wal*Mart) oder die Suche nach einem Ersatz für eine andere gescheiterte Marke sein (Frosti → Dr. Oetker Tiefkühl).

4. Co-Branding

Die Klärung des Begriffes Co-Branding führt über eine Auflistung der wesentlichen Merkmale der Markenallianz mit zwei Ausprägungsformen zu einer Abgrenzung von verwandten Begriffen. Untersuchungen haben einerseits Erfolgsfaktoren von Co-Brand-Allianzen aufgedeckt, andererseits direkte Wirkungseffekte und Spill-Over-Effekte aufgespürt. Des Weiteren konnten Hauptwirkungsbeziehungen hinsichtlich des Kaufverhaltens bei Co-Brand-Produkten ausgemacht werden. Ein Prozessmodell zur Implementierung von Co-Brands zeigt den möglichen Ablauf dieses strategischen Verfahrens auf, das sowohl mit einigen Chancen, aber auch diversen Risiken verbunden ist.

4.1 Definition

Eine Definition der strategischen Option des Co-Branding lässt sich aus ihren beiden Bestandteilen Kooperation und Markenpolitik ableiten. Gemeint ist eine freiwillige und zielorientierte Zusammenarbeit bei der Markenführung von mehrfach markierten Leistungen.⁴⁵ Die Aspekte der gemeinsamen Markierung, der langfristigen Kooperation und der verbleibenden Selbständigkeit der Marken führen nun zur folgenden Definition:

„Co-Branding ist eine langfristige Markenkombinationsstrategie zur Realisierung markenpolitischer Ziele, bei der mindestens zwei eigenständige Marken ein Produkt oder eine Dienstleistung gemeinsam markieren, wobei die Kooperation sowohl zwischen horizontal als auch vertikal gelagerten Wirtschaftsstufen erfolgen kann.“⁴⁶

4.2 Konstituierende Merkmale⁴⁷

Das Co-Brand-Produkt muss demnach folgende Merkmale aufweisen:

- Es muss eine langfristig angelegte Verbindung von mindestens zwei Marken bestehen.
- Die Abnehmer nehmen alle beteiligten Marken vor, während und nach dem Co-Branding als isolierte Marken wahr.
- Eine gemeinsame und von allen Seiten beabsichtigt und gewollte markenpolitische Strategie wird verfolgt.
- Die Markierung erfolgt auf einer gemeinsam erstellten Leistung, die sich physisch nicht mehr trennen lässt.

⁴⁵ Vgl. Baumgarth, 2003, S. 25 und S. 29f

⁴⁶ Huber, 2005, S. 22

⁴⁷ Vgl. hierzu Baumgarth, 2003, S. 30; Huber, 2005, S. 22

kel darstellen.⁵⁰ Die Kooperationen zwischen dem Süßstoff Nutrasweet und Coca-Cola oder IBM und Intel stehen als Beispiele für diese Strategie. Weitere bekannte Vorprodukthersteller sind Gore-Tex und Dolby.

Ein Produktionsgüterhersteller wird solch eine Zusammenarbeit anstreben, um die Wahrnehmung und Bekanntheit beim Endabnehmer zu steigern und somit Präferenzen für Produkte mit seinen Komponenten zu schaffen.

Der Hersteller von Endprodukten möchte seinen Leistungen einen Mehrwert verschaffen und sich somit von Wettbewerbern unterscheiden.

Für beide Seiten ist jedoch zu beachten, dass sich ein zusätzlicher Kommunikationsaufwand ergibt, Qualitätsmängel auch auf den jeweiligen Partner zurückfallen und die Strategie mit Preiserhöhungen verbunden ist.⁵¹

4.4 Abgrenzung des Co-Branding von verwandten Begriffen⁵²

Es existieren diverse Erscheinungsformen von Markenkooperationen im Markt. Diese verwandten Arten lassen sich jedoch alle vom Instrument Co-Branding abgrenzen, da keine kooperative Markierung einer gemeinsam erstellten Leistung stattfindet und dadurch die mögliche physische Trennung immer gewährleistet ist. Vielmehr entsteht ein zeitlich befristetes Angebot von verschiedenen Produkten mit jeweils unterschiedlichen Marken.

4.4.1 Produktbündelungen

Die preisstrategische Option, ein Angebot von zwei oder mehr Gütern als gemeinsames Leistungspaket zu einem Gesamtpreis anzubieten, bezieht sich nicht zwingend auf Markenartikel und vor allem nicht immer nur auf unterschiedliche Marken.

Beispielsweise bietet Vobis Hardware, Software und Serviceleistungspakete im PC-Bereich in einem Bündel an.

4.4.2 Co-Advertising

Eine rein kommunikative Zusammenarbeit, das heißt die gemeinsame Nennung der Anbieter mehrerer Produkte in einem Werbemittel, wird wegen des fehlenden Leistungsbezugs als Co-Advertising bezeichnet.

Eine lediglich auf den gemeinsamen Werbeauftritt beschränkte Markenallianz sind Kellogg's (Cornflakes) und Tropicana (Fruchtsaft) oder auch Kraft (Nahrungsmittel) und Nickelodeon (Fernsehsender für Kinder) eingegangen.

⁵⁰ Vgl. Freter / Baumgarth, 2001, S. 324

⁵¹ Vgl. Freter, 2004, S. 218ff

⁵² Vgl. hierzu und im Folgenden Huber, 2005, S. 28f; Baumgarth, 2003, S. 32ff; Esch, 2003, S. 340

4.4.3 Co-Promotion

Ein zeitlich befristeter gemeinsamer Auftritt von eigenständigen Marken im Rahmen von Promotionsaktivitäten zielt auf Aufmerksamkeitssteigerung ab und stellt somit eine Möglichkeit zur kurzfristigen Umsatz- und Gewinnsteigerung dar, die zum Beispiel der Sportartikelhersteller Reebok und Pepsi wahrgenommen haben.

Auch die Saisonartikel zu Ostern und Weihnachten von Milka und Lego fallen unter diese Kategorie.

4.4.4 Dual Branding

Der Begriff des Dual Branding bezeichnet die gemeinsame Nutzung einer Verkaufsstätte durch zwei Einzelhandelsunternehmen. Branchentypische⁵³ und branchenfremde⁵⁴ Shop-in-Shop-Systeme gehören genauso dazu wie die Nutzung von Tankstellen (Shell) durch Fastfood-Ketten (Burger King).

4.4.5 Weitere verwandte Begriffe

Das Cross-Marketing stellt eine besondere Form des Co-Advertisings dar, denn die einzelnen Partner gestalten ihre Kommunikationsaktivitäten selbständig und die Notwendigkeit einer gemeinsamen Aussage fällt dabei weg.

Beim Composite Branding handelt es sich um einen Markentransfer (siehe dazu auch Kapitel 3.5.2.1). Das Produkt bekommt einen neuen Markennamen, zusammengesetzt aus den beiden beteiligten Marken, und wird auch von ihnen zusammen vermarktet.

Die Gestaltung von Markenarchitekturen geschieht über die Verbindung unterschiedlicher Hierarchieebenen eines Unternehmens. So wird die Kombination einer Einzelmarke mit einer Firmenmarke zu einem Corporate Branding. Bei der Marke Nescafé findet so durch sein Präfix eine deutliche Zuordnung zur Firmenmarke Nestlé statt.

Der Überbegriff des Co-Marketing spiegelt auch für den Abnehmer nicht wahrnehmbare Kooperationen zum Beispiel in Vertrieb oder Marktforschung wider, wobei die speziellere Form des Symbiotic Marketing davon ausgeht, dass sich die Ressourcen der beteiligten Partner gegenseitig synergetisch unterstützen.

Wenn sich eine ganze Reihe von Marken zu einer Supermarke zusammenschließen, spricht man von Mega-Brands. Beispielhaft hierfür ist die Star-Alliance, der sich Marken wie die Lufthansa angeschlossen haben.

⁵³ Markenshops in einem Kaufhaus

⁵⁴ Deutsche Post-Filialen in Kaufhäusern

4.5 Erfolgsfaktoren von Co-Branding-Allianzen ⁵⁵

Konsumenten bewerten Markenallianzen anhand des wahrgenommenen Fits zwischen den Stammmarken und dem neuen Produkt, aber auch über eine sinnvolle und stimmige Ergänzung der beteiligten Partner untereinander.

Die internationale Forschung hat sich durch Experimente und Befragungen dem Thema Co-Branding angenommen und dadurch einige Erfolgsfaktoren sowohl auf der konzeptionellen als auch auf der Umsetzungsebene ausmachen können, die im Folgenden genannt und erläutert werden. Bei der Konzeption der Markenallianzen gilt es, sinnvolle Allianzen für neue, potenzielle Produktkategorien ausfindig zu machen und sie anschließend effektiv auszugestalten.

4.5.1 Produktfit ⁵⁶

Das Verhältnis der Leistungskategorien, die typischerweise mit den beteiligten Marken assoziiert werden, spielt eine wesentliche Rolle. Dabei werden sowohl die Ähnlichkeit der Produkteigenschaften als auch die Konsistenz der Markenkonzepte in das Kalkül aufgenommen. Berücksichtigt werden hier die Bedürfnisse, die durch sie befriedigt werden, Situationen in denen sie benutzt werden, die physischen Merkmale beziehungsweise Komponenten und die Fähigkeiten, die für ihre Herstellung erforderlich sind.

Ein mittlerer Fit scheint hier besonders sinnvoll zu sein, denn bei extrem hohen beziehungsweise niedrigem Produktfit stehen die Erhöhung der Akzeptanz des unter der Marke geführten neuen Produkts und der gesteigerte Koordinationsaufwand in keinem Verhältnis. In diesem Fall ist eher eine einfache Markendehnung anzustreben.

4.5.2 Markenfit

Die subjektive Beurteilung des Verhältnisses der beteiligten Marken spielt eine wesentliche Rolle. Der Markenfit entsteht aus der Kompatibilität von Markenimages. Das Transferpotential der einzelnen Marken in Bezug auf emotionale und sachliche Assoziationen ist besonders für einen hohen Fit verantwortlich, Preislage und Markenpersönlichkeit stellen dagegen seltenere Fitbasen dar.

Dieser grundlegende Markenfit der Verbundstrategie hat einen positiven Einfluss auf die Beurteilung der Markenallianz.

⁵⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Baumgarth, 2004, S. 242ff; Simonin / Ruth, 1998, S. 40; Esch, 2003, S. 345f

⁵⁶ Vgl. hierzu Park / Milberg / Lawson, 2001, S. 841f; Smith / Park, 2001, S. 849; Esch, 2003, S. 347

4.5.3 Komplementarität der Partnermarken⁵⁷

Ergänzende Kompetenzen der beteiligten Marken hinsichtlich der vorhandenen Wissensstrukturen bei den Konsumenten, so dass sich die mit ihnen verbundenen Vorstellungen mit Relevanz für die neue Produktkategorie gegenseitig vervollständigen, versprechen eine positivere Bewertung als solche Marken mit weitestgehend identischen Eigenschaften.

Davon betroffen sind sowohl das Eigenschaftsprofil als auch die Einstellungs- und Verhaltensprädisposition sowie das Austauschverhalten und die Präferenz.

4.5.4 Markenstärke⁵⁸

Unter der Stärke einer Individualmarke lassen sich Bekanntheit, Einstellung, subjektiv wahrgenommene Qualität, Wichtigkeit, Vertrautheit oder Vertrauen zur Marke zusammenfassen. Die am häufigsten diskutierten Aspekte von Markenassoziationen sind die Vorteilhaftigkeit der Konsumenteneinstellung und ihr Übertragungsausmaß auf Erweiterungen, die Abstraktheit, das heißt die Kategorisierung einer großen Anzahl von Produkten zu einer Marke und ihre daraus resultierende veränderte Bedeutung, und das Vertrauen der Konsumenten in ihre Assoziationen.

Da die Markenstärke in dem Maß abnimmt, in dem die Markenassoziationen abstrakter werden und weil Konsumenten einer starken Marke ein hohes Maß an Vertrauen schenken, überträgt sich eine positive Markenstärke auf die Beurteilung des Co-Brands insgesamt. Insbesondere profitieren relativ unbekanntere Marken von einem Zusammenschluss mit einer starken Marke.

4.5.5 Zielgruppenfit⁵⁹

Ferner bildet die Zielgruppe der Partnermarke einen Einflussfaktor. Die Entscheidung für einen Kooperationspartner mit abweichender Zielgruppe fördert zwar die Ausdehnung der eigenen Zielgruppe, doch eine gewisse Zielgruppenüberschneidung der kooperierenden Marken stellt ebenfalls einen bedeutenden Erfolgsfaktor dar, weil ohne eine Überlappung der Zielgruppen das Markenimage des Kooperationspartners für die eigenen Kunden nicht verhaltensrelevant ist. Und damit wäre das auf die Beeinflussung des Kaufverhaltens abzielende Co-Branding nicht mehr zielführend.

⁵⁷ Vgl. hierzu Esch, 2003, S. 345

⁵⁸ Vgl. hierzu Dacin / Smith, 2001, S. 870ff

⁵⁹ Vgl. hierzu Baumgarth, 2003, S. 134; Baumgarth / Vetter, 2003, S. 29; Burmann / Meffert / Blinda, 2005, S. 208

4.5.6 Anordnung⁶⁰

Die Markenanzordnung ist ein weiterer Einflussfaktor bei der Co-Brand-Beurteilung. Es bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten der Anordnung: Die Gleichberechtigungsanzordnung und die Dominanzanzordnung, bei der die beiden denkbaren Reihenfolgen jedoch zu unterschiedlichen Imageprofilen und somit auch Zahlungsbereitschaften führen, denn die Hauptmarke beeinflusst die kundenspezifische Beurteilung der Eigenschaftsprofile stärker.

Konkret geht es also um die Verteilung der Führungsrolle und der Ergänzungsrolle, um den Markenkopf und den Markenzusatz für die Markenallianz festzulegen. Die entsprechenden Gestaltungsvorgaben für die Kommunikation und das Design werden durch diese Anordnung bestimmt. Empirisch ist jedoch lediglich eine Feedbackwirkung auf die führende Stammmarke festzustellen.

Die Hervorhebung einer Marke kann durch die Reihenfolge der Nennung oder unterschiedliche Größenverhältnisse geschehen.

Eine mögliche Erklärung für dieses Konsumentenverhalten liefern Esch und Redler (2005). Nach der Anchoring-Heuristik werden zwei Werte unter Unsicherheit zu einem Urteil integriert. Der Konsument wählt eine Marke als Ankermarke aus und übernimmt sein Urteil zu ihr als vorläufiges Urteil zur gesamten Markenallianz. Anschließend wird dieses temporäre Urteil so lange in Richtung der anderen beteiligten Marke angepasst bis ein endgültiges Urteil erreicht ist. Meist stoppt er jedoch zu früh und übernimmt den ersten subjektiv plausiblen Wert.

Aus Sicht der Manager, die Co-Branding bereits als Option einsetzen, wird die Anordnung der Marken allerdings entgegen der verbreiteten Literaturmeinung als relativ unwichtiger Erfolgsfaktor angesehen⁶¹.

4.5.7 Realisierung

Die Gestaltung der Markenelemente lässt eine integrierte und isolierte Form zu, wobei im ersten Fall gemeinsam ein neues Branding gestaltet wird und bei der isolierten Markierung lediglich beide Allianzpartner mit ihren ursprünglichen Marken auf dem Produkt auftauchen. Welchen Einfluss das Auftreten der Elemente tatsächlich hat, ist noch nicht untersucht, doch ist bei der integrierten Form mit einer höheren Akzeptanz zu rechnen.

Ein Experiment zum Inhalt der Kommunikationsaussage hat jedoch gezeigt, dass ein Slogan, der statt nur auf eine Marke auf beide Beteiligten Bezug nimmt, zu einer positiveren Einstellung führt.

⁶⁰ Vgl. hierzu Esch, 2003, S. 348f; Esch / Redler, 2005, S. 83

⁶¹ Vgl. Baumgarth / Vetter, 2003, S. 29

4.6 Wirkungseffekte des Co-Branding ⁶²

Das Hauptanliegen der Markenpolitik ist die Steigerung des Markenwertes durch die nachhaltige Beeinflussung des Markenwissens der Konsumenten, um sich einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Bei der Übertragung von positiven Imagekomponenten der Stammmarke auf das Co-Brand-Produkt müssen allerdings sowohl direkte Wirkungseffekte als auch Rückwirkungseffekte bedacht werden.

4.6.1 Direkte Wirkungseffekte ⁶³

Das Co-Brand-Produkt selbst ruft direkte Wirkungen im Hinblick auf Wahrnehmung, Beurteilung und Verhaltensbeeinflussung beim Konsumenten hervor. Verhaltensferne, kurzfristige Wirkungen sind das Gefallen, das die affektive oder kognitive Beurteilung des Co-Brands beim ersten Kontakt beschreibt, sowie die Einschätzung von Einzelattributen, wie konkrete und abstrakte Eigenschaften. Weitere, verhaltensnahe Wirkungskriterien beschreiben das tatsächliche Kaufverhalten: Die subjektiv wahrgenommene Preisgünstigkeit beziehungsweise Preiswürdigkeit ist eine Determinante der persönlichen Preisbereitschaft. Kaufabsicht und Wahl stellen Aspekte der Kaufbereitschaft dar. Langfristige Effekte hinsichtlich des Co-Brands lassen sich in der Bekanntheit und der Imagebeurteilung feststellen (siehe dazu auch Kapitel 3.4).

Ziel ist es, aufgrund einer großen Akzeptanz eine hohe Anzahl von Erst- und Wiederholungskäufen zu erreichen, um den wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen.

4.6.2 Indirekte Wirkungseffekte ⁶⁴

Die Einführung eines kooperativen Markenproduktes hat wiederum Einfluss auf die jeweiligen Stammmarken. Somit hängt die Erfolgsbeurteilung des Co-Brandings vorwiegend von positiven und negativen Ausstrahlungseffekten auf die Individualmarken ab, denn Rückwirkungseffekte des Co-Brands verändern die Sicht des Käufers auf die konstituierenden Marken, was eine Voraussetzung zur Erreichung von ökonomischen und außerökonomischen Erfolgsgrößen ist.

Zusätzlich werden auch durch die Übertragung positiver Imagekomponenten auf die Partnermarke neue Assoziationen für die einzelnen Marken geschaffen und damit die eigene Marke gestärkt.

Positive Spill-Over-Effekte sind Komplementärkäufe, Aktualitätssteigerung, was eine erhöhte gedankliche Präsenz bedeutet, sowie Image- und Einstellungsverbesserungen. Wohingegen Kannibalisierungseffekte (bei komplementären oder substitutiven Verbundeffekten), Imageverschlechterung und Markenverwässerung (abnehmende

⁶² Vgl. hierzu und im Folgenden Huber, 2005, S. 29f; Baumgarth, 2004, S. 254

⁶³ Vgl. hierzu Baumgarth, 2003, S. 124ff

⁶⁴ Vgl. hierzu Baumgarth, 2003, S. 129ff

Markenklarheit, das heißt verminderte Qualität des Markenbildes und Ambivalenz der Einstellungen) Formen des negativen Spill-Over-Effektes darstellen.

4.7 Empirische Befunde zum Kaufverhalten bei Co-Brand-Produkten ⁶⁵

Eine Datenanalyse zur Untersuchung der Hauptwirkungsbeziehungen hinsichtlich des Kaufverhaltens bei Co-Brand-Produkten brachte folgende Ergebnisse.

4.7.1 Einstellung zum Co-Brand ⁶⁶

Die Einstellung bezeichnet einen objektbezogenen Zustand, der eine gelernte, relativ dauerhafte Bereitschaft zur positiven beziehungsweise negativen Reaktion beschreibt. Einstellungen sind gespeichert und in einer entsprechenden Situation abrufbar und dienen der Vereinfachung des Verhaltens und der Selbstdarstellung (siehe dazu auch Abschnitt 3.3.1.1.4).

Den stärksten Einflussfaktor zur Erklärung des Kaufverhaltens bei Co-Brand-Produkten liefert eine positive Einstellung zum Allianzprodukt. Je positiver die Einstellung des Konsumenten zum Co-Brand-Produkt ist, desto eher ist er bereit, es zu kaufen, denn die Einstellung gilt als Prädiktor für die geäußerte Verhaltensabsicht, hier Kaufabsicht, und damit das tatsächliche Kaufverhalten. Die Einstellungen zu den Partnermarken sowie die beiden Faktoren Marken- und Produktfit tragen in großem Maße zur Erklärungskraft für die Einstellungsbildung des Co-Brands bei.

4.7.2 Einstellung zu den Partnermarken

Die Einstellung zu den beiden Partnermarken wirkt nachhaltig positiv auf die Einstellungsbildung zum Co-Brand. Konsumenten greifen auf existente Inhaltsmuster zurück und übertragen die vorhandenen, positiven Assoziationen und Urteile auf das neue Produkt. Die Verwendung von Partnermarken mit positiven Assoziationen stellt somit eine Grundvoraussetzung für eine positive Einstellungsbildung zum Co-Brand-Produkt dar und ist somit indirekt für die Kaufentscheidung mitverantwortlich.

4.7.3 Marken- und Produktfit

Eine wahrgenommene Ähnlichkeit aufgrund des gespeicherten Wissens zwischen den Markenimagekonzepten sowie den Produktkategorien der Allianzpartner beeinflusst die Einstellung zum Co-Brand vorteilhaft. Das bedeutet, dass komplementäre Partnermarken, deren Image sich konsistent zusammenfügen lässt, einen positiven Einfluss ausüben.

⁶⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Huber, 2005, S. 59ff, 130ff und 192f

⁶⁶ Vgl. hierzu Trommsdorf, 2004, S. 159

Der Produktfit besitzt mittelbar über die Einstellungsbildung den relativ gesehen stärksten Einfluss zur Aufklärung des Kaufverhaltens. Zudem hat der Produktfit, der die funktionale Relevanz der mit den Individualmarken assoziierten Produkteigenschaften beschreibt, eine positive Wirkung auf die prestigeorientierte Beurteilung des Markenfits, warum sie auch nicht als isolierte Konstrukte betrachtet werden können. Vielmehr muss ihre Beziehung untereinander berücksichtigt werden muss, um gegebenenfalls die Identifikation von Divergenzen zu ermöglichen.

4.7.4 Soziales Umfeld

Die erwartete Reaktion des sozialen Umfeldes liefert keinen direkten Beitrag zum Konsumentenverhalten, denn der Einfluss des relevanten sozialen Umfeldes entfaltet bereits bei der Einstellungsbildung zum Co-Brand-Produkt seine Wirkung. Konsumenten möchten ihre Entscheidungssicherheit erhöhen, indem sie sich bei der Einstellungsbildung an ihrer Bezugsgruppe orientieren. Die geäußerte Einstellung der Konsumenten zum Co-Brand-Produkt fällt also umso positiver aus, je positiver die erwarteten Reaktionen der Mitglieder des sozialen Umfeldes auf einen geplanten Kauf sind.

4.7.5 Markenorientierung

Marken dienen als Qualitätssignal, und gerade die Kombination zweier Marken in Form eines Co-Brands beinhaltet einen zusätzlichen Qualitätssignaleffekt. Markenorientierte Kunden ziehen markierte gegenüber unmarkierten Produkten vor, weil sie die Markierung als Schlüsselinformation zur Produktbeurteilung heranziehen. Mit einer zunehmenden Markenorientierung steigt auch die Wahrscheinlichkeit eines Co-Brand-Kaufs, denn Konsumenten vertrauen auf das ausgesendete Signal und sind somit auf weniger Informationen über das Produkt angewiesen. Der Kaufentscheidungsprozess wird ihnen aufgrund des antizipiert hochwertigen Leistungsversprechens erleichtert und sie sind dazu geneigt, ein ihnen bislang unbekanntes Co-Brand-Produkt auszuprobieren.

4.7.6 Meinungsführerschaft

Meinungsführer zeichnen sich durch ein besseres Produktwissen, ein größeres Produktinteresse und höhere Innovationsfreude aus. Sie üben zwar keinen direkten Einfluss auf das Kaufverhalten anderer aus, ein höheres eigenes Ausmaß an Meinungsführerschaft führt aber zu einer stärkeren persönlichen Ausprägung des Einkaufsmotivs der Markenorientierung. Meinungsführer benötigen zur Erlangung von Produktinformationen sowohl indirekte Werbeerfahrungen als auch direkte Einkaufserfahrungen und orientieren sich deshalb verstärkt an Markenprodukten, um relevante Informationen zu erhalten und Beurteilungen abgeben zu können.

4.7.7 Produktinvolvement

Das Ausmaß der Beziehung zwischen einem Objekt zum individuellen Wertesystem wird als Involvement bezeichnet. Unterschiedliche Zustände von Erregung und Produktinteresse prägen die Intensität der Informationsverarbeitung und implizieren eine unterschiedlich hohe Ausprägung des Produktinvolvements. Hochinvolvierte Konsumenten tätigen größere Ausgaben in einer höheren Einkaufsfrequenz, weil sie mehr Produkte in ihre Kaufentscheidung mit einbeziehen. Sie messen bestehenden und neuartigen Marken und Produkten in ihrem Interessengebiet eine große Bedeutung bei, weil sie aufmerksamer und zu entsprechender Interaktion bereit sind als niedrig involvierte Konsumenten. Diese besitzen eine nur gering ausgeprägte und damit schwache Wertehaltung gegenüber einem Produkt beziehungsweise seinen Eigenschaften. Deshalb wird das Co-Brand-Produkt auch am ehesten bei hohem Produktinvolvement gekauft.

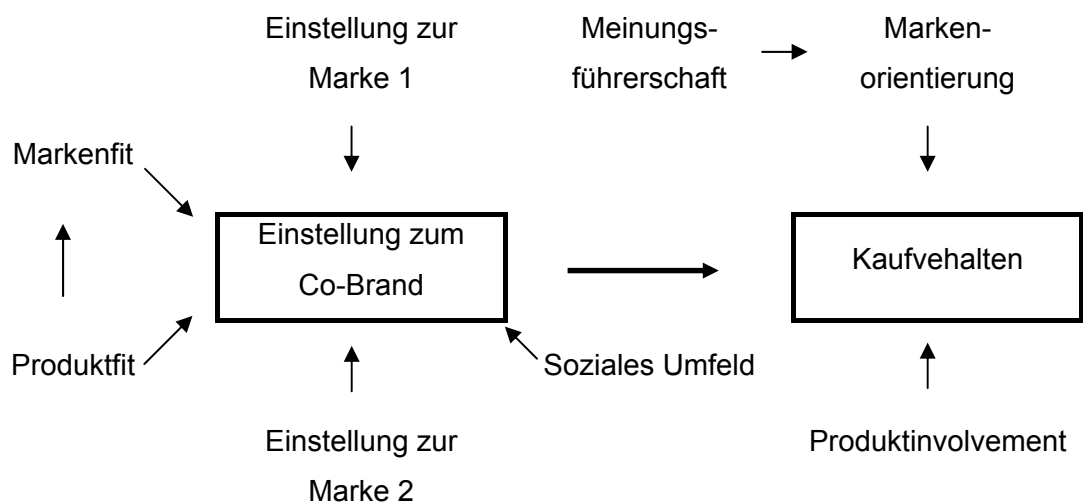


Abbildung 2: Das Kaufverhalten bei Co-Brand-Produkten, Quelle: in Anlehnung an Huber (2005), S. 157

4.8 Prozessmodell zur Implementierung eines Co-Brandings⁶⁷

Die Einführung einer Markenallianz bedarf einiger grundlegender Überlegungen und Entscheidungen hinsichtlich der Konsumenten, des eigenen Unternehmens und der Konkurrenz. Es handelt sich um eine Grundsatzentscheidung mit enormer Tragweite für die beteiligten Marken und bedarf daher einer sorgfältigen Vorbereitung, bei der besonders die Chancen und Risiken abgewägt werden müssen.

Im Folgenden wird deshalb der mögliche Ablauf eines idealtypischen Prozesses zur Markenkombination aufgezeigt.

⁶⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Esch /Redler, 2004, S. 187ff

4.8.1 Situationsanalyse und -prognose ⁶⁸

Der Aktionsrahmen einer Unternehmung ist nicht unabhängig von äußeren Einflüssen. Handlungen zur Erreichung festgelegter Ziele werden von bestimmten externen und internen Faktoren eingeschränkt oder auch erst ermöglicht.

Die Analyse der Makroumwelt bezieht sich auf die gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Die technologische Umwelt hat zur Aufgabe kundenseitige Bedarfe zu identifizieren beziehungsweise zu antizipieren und technologische Erfüllungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Sozio-kulturelle Faktoren spiegeln aktuelle oder wechselnde Werte und Sozialstrukturen wider, makroökonomische Aspekte betreffen beispielsweise sowohl das Bruttoinlandsprodukt als auch die Inflationsraten, demographische Prozesse beschreiben Größe und strukturelle Zusammensetzung der Bevölkerung wie den Anstieg des Seniorenanteils oder der Single-Haushalte. Daneben setzen ökologische Determinanten auf erneuerbare Ressourcen und Emissionsreglementierungen und politisch-rechtliche Regelungen begrenzen den Handlungsspielraum durch Gesetze und staatliche Kontrollen.

Auf der anderen Seite ergeben sich aus der unternehmensinternen Analyse strategische Erfolgsfaktoren. Die Leistungspotentiale einer Unternehmung liegen in den verschiedenen betrieblichen Funktionen Beschaffung, das heißt relative Preise der Faktoren, Qualität der Vorprodukte, Abstimmung mit Lieferanten und Grad der Abhängigkeit von ihnen und in der Produktion (Kapazität, Leistungsstand und Flexibilität der Fertigungsanlagen, Fertigungstiefe und Kostenstruktur). Außerdem relevant ist der Absatz, der die Produktqualität, Laufzeit von Schutzrechten, Altersaufbau der Produkte, Qualität des Distributionssystems und des After-Sales-Service, den Preisspielraum, Marktanteil und die Kundentreue betrifft. Weiterhin liegt ein Augenmerk auf dem Personal und ihrer Qualifikation, Motivation, Altersstruktur, ihrem Ausbildungsgrad, der Lernfähigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen. Der Zugang zum Kapitalmarkt, der Verschuldungsgrad und eigene finanzielle Ressourcen sind genauso relevant wie der Technologiestand, der sich aus Forschungs- und Entwicklungsaufwand, Forschungseffizienz und den betriebseigenen Patenten und Lizenzen zusammensetzt.

Des Weiteren sind die unternehmerischen Führungspotentiale bestimmend: Information durch strategische Planung und Kontrolle, Organisation gemessen an der Zahl der Hierarchieebenen, dem Grad der Dezentralisation, ihrer Flexibilität, Lernfähigkeit und Kooperationsfähigkeit, und schließlich die Unternehmenskultur, die den Grad der Außenorientierung und die Innovationsfähigkeit angibt.

⁶⁸ Vgl. hierzu Hansen / Henning – Thurau / Schrader, 2001, S. 48ff; Bea / Haas, 1997, S. 100ff

4.8.2 Prozess der Partnerwahl⁶⁹

Anhand des erwünschten Fits und der Wirkungseffekte eines Co-Brands kann ein Unternehmen individuelle Anforderungskriterien für einen potentiellen Partner aufstellen, damit die für die neue Produktkategorie ergänzenden Vorstellungsbilder und klaren Imagebestandteile der beiden Marken optimal aufeinander abgestimmt sind. Zentrale Aspekte der Partnerwahl sind der „fundamental fit“, der ein für alle Beteiligten vorteilhaftes Wertschöpfungsniveau festlegt, die Übereinstimmung der strategischen Unternehmensziele („strategic fit“) sowie die Kompatibilität der jeweiligen Wertsysteme und Unternehmenskulturen innerhalb des „cultural fit“. Die weitestgehende Neutralisation potentieller Machtungleichheiten unter den Partnern, eine gegenseitige Kompromissbereitschaft und angemessene vertragliche Vereinbarungen legen den „organizational fit“ fest.

Aus den erarbeiteten Soll-Größen werden Anforderungskriterien ermittelt, die je nach erwünschtem Ziel, Aussagen und Bewertungsmaßstäbe zum Geschäftsfeld, regionalen Betätigungsgebiet oder Positionierungseigenschaften der gewünschten Partner ableiten.

In der Suchphase können mögliche Allianzpartner für die Markenerweiterung durch Brainstorming-Sitzungen des Managements oder durch Konsumentenbefragungen ausfindig gemacht werden. Dabei ist die Analyse der grundsätzlichen Markenstärke des Partners bezüglich Markenbekanntheit und Markenimage, die Imageverträglichkeit mit der eigenen Marke im Hinblick auf angestrebte Positionierungsziele und der eigenständige und relevante Beitrag für die Markenallianz von Bedeutung.

Nachdem geeignete Partner identifiziert wurden, ist es entscheidend, das Erfolgspotential des Erweiterungsproduktes zu bewerten, damit die Vorteile eines Zusammenschlusses realisiert und die Nachteile vermieden werden können. Die Fähigkeit des neuen Produktes, einen eigenen Markenwert zu entwickeln, und die Wahrscheinlichkeit einer möglichen Beeinflussung des bestehenden Markenwertes der Stammmarke bestimmen die Erfolgsbewertung. Zudem spielen hier aber auch Unternehmens – und Konkurrenzfaktoren eine wesentliche Rolle: wie effizient werden Unternehmenswerte im Erweiterungskonzept eingesetzt, wie relevant sind bereits vorhandene Marketingprogramme, wahrgenommene Vorzüge und Zielkunden im Erweiterungskontext?

An dieser Stelle ist zu beachten, dass zu viele Erweiterungsprodukte und starker Verdrängungswettbewerb die Unternehmensressourcen belasten können.

⁶⁹ Vgl. hierzu Keller, 2001, S. 799ff; Esch, 2003, S. 346f; Esch / Redler, 2004, S. 189ff; Decker / Schliffer, 2001, S. 44

Aus der Alternativenbewertung gehen Marken mit unterschiedlicher Attraktivität im Hinblick auf den Zielerreichungsgrad für die angestrebte Allianz hervor, so dass an dieser Stelle auch frühzeitig die Gefahr eines opportunistischen beziehungsweise kompetitiven Verhaltens des Kooperationspartners antizipiert werden sollte.

Die Auswahl eines Allianzpartners hängt von der Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit aller Assoziationen zur Markenkoalition ab. Es sollten Verbundpartner gewählt werden, die ihre Kompetenzen gerade in den Bereichen aufweisen, die den eigenen Schwächen entsprechen.

4.8.3 Vertragsvereinbarungen und Implementierung

Die beiden Kooperationspartner müssen nun in Vertragsverhandlungen die Grundfragen der Zieldefinition⁷⁰, der Organisation der Kompetenzzuweisungen⁷¹ und der Implementierung des erforderlichen Marketingkonzeptes⁷² klären.

Die gemeinsamen Ziele müssen kategorisiert und konkretisiert werden, was die Systematisierung ihrer Art und Ordnung und Operationalisierung eindeutiger Messvorschriften beinhaltet. Typische Zieldimensionen sind Gewinn, Rentabilität, Marktanteil, Umsatz, Wachstum, Kosteneinsparungen oder Prestige. Die Konkretisierung der Zielinhalte, des Ausmaßes und der entscheidenden Zeitperiode hilft dabei, faktische Größen zu formulieren.

Des Weiteren gilt es, die verschiedenen arbeitsteiligen Aufgaben intern zu verteilen und den Ordnungsrahmen zu erstellen, um das Zusammenspiel von Personen, Sachmitteln und Informationen zu strukturieren. Beim Organisieren werden langfristige Regeln zur Aufgabenerfüllung festgesetzt, die jedoch fortwährend angepasst werden können. Die Strukturorganisation regelt wer, was, mit Hilfe welcher Informations- und Sachmittel tut, wohingegen die Ablauforganisation festlegt, in welcher zeitlichen Reihenfolge und an welchem Ort der Auftrag erfüllt wird. Letztendlich muss die Handhabung und Duldung unregelter, nicht explizit festgelegter Veränderungen geklärt sein, weil nicht alle Eventualitäten vertraglich geregelt werden können.

Diese klare organisatorische Verankerung der Steuerung und Kontrolle durch die institutionelle Bündelung der Aufgaben mit klaren Verantwortlichen ist notwendig, um den Erfolg der Markenallianz sicherzustellen.

⁷⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Becker, 2001, S. 15ff

⁷¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Macharzina, 1999, S. 349ff, Esch / Redler, 2004, S. 193

⁷² Vgl. hierzu und im Folgenden Sander, 2004, S. 349ff; Esch / Redler, 2004, S. 192

Die Konzeption des Marketingprogramms zur Einführung des Co-Branding-Produkts beinhaltet die Auseinandersetzung mit den einzelnen Marketing-Instrumenten Produktgestaltung, Kontrahierungspolitik, Kommunikationskonzept und Distribution. Die optimale Kombination beim Marketing-Mix beruht sowohl auf Entscheidungen über die Verpackungs- und Preisgestaltung als auch die Ausarbeitung eines Kommunikationskonzeptes hinsichtlich Werbung im klassischen Sinn mit Anzeigen und Fernsehspots, Public Relations, Sales Promotion, Product Placement oder Online-Werbung. Auch die Vertriebs- und Verkaufspolitik sind Gegenstand der Vereinbarungen, denn diese Umsetzungsparameter können Wahrnehmung, Verarbeitung und Beurteilung der Allianz erheblich lenken.

Gemäß den Verhandlungsergebnissen werden abschließend die Marketingpläne und Strategien in durchführbare Aufgaben aufgeteilt, die entsprechend den vereinbarten Zielsetzungen umgesetzt werden.

*4.8.4 Erfolgskontrolle und Evaluierung*⁷³

Marketingcontrolling meint allgemein die Sicherstellung von Effektivität und Effizienz aller Marketingmaßnahmen und markenrelevante Aspekte werden der Teilperspektive Markencontrolling zugeschrieben, die sich folgenden Gesichtspunkten widmen muss: Klassische Marktforschungsinformationen müssen bereitgestellt und aufbereitet werden, um die Stellung der Marke bei Kunden und Konkurrenten zu beleuchten und die Ausgewogenheit zwischen Reflexion und Intuition sollte sichergestellt sein, damit Entscheidungen bezüglich der Markenerweiterung analytisch fundiert sind. Außerdem sollte die strategische Markenplanung mit der operativen Umsetzung koordiniert werden, um eine Verbindung mit der Kompetenz- und Anreizgestaltung herzustellen.

Die Bewertung des Co-Branding-Erfolges kann nun anhand diverser Größen vorgenommen werden: Die Messung des Markenwissens mit seinen beiden Dimensionen Markenbekanntheit und Markenimage stellt eine Möglichkeit dar. Die Fähigkeit, einen eigenen Wert zu erlangen und zum Wert der Stammmarke beizutragen, zielt auf den Bilanzwert und die Markenstärke ab, die wiederum von der Profitabilität einer Marke, verlässlichen Gewinnerwartungen und vorhandenen Wachstumspotentialen abhängen. Der finanzielle Markenwert hingegen wird aktiv durch das führende Management über geeignete Maßnahmen gestaltet, was auch zur Erhöhung des gesamten Unternehmenswertes führt.

⁷³ Vgl. hierzu Tomczak / Reineke / Kaetzke, 2004, S. 1824ff

Die Verfahren zur Messung des Marktwertes lassen sich grob in Globalmodelle und kriterienorientierte Modelle unterteilen. Die Globalmodelle versuchen den finanziellen Wert einer Marke zu schätzen: Das kostenorientierte Verfahren bewertet die Marke anhand ihrer Aufbau- und Ersatzkosten, beim kapitalmarktbasieren Verfahren wird der Preis evaluiert, zu dem eine Marke verkauft werden könnte, und die einkommensorientierte Markenwertberechnung berücksichtigt Präferenzen, die nicht auf Produktunterschiede zurückzuführen sind. Kriterienorientierte Modelle hingegen möchten die Markenstärke quantifizieren.

4.9 Chancen und Risiken

Die Vorteilhaftigkeit eines Co-Brand-Produktes und seine konkrete Umsetzung sollen sich in einem höheren Zielerreichungsgrad im Vergleich zu möglichen Alternativen äußern.⁷⁴

Doch ist der Gestaltungsspielraum bezüglich der Positionierung des neuen Produktes enorm eingeschränkt und es ist stets auf eine marken- und imagekonforme Eingliederung der Marketingmaßnahmen für das Co-Brand-Produkt zu achten.⁷⁵

*4.9.1 Motive und Chancen*⁷⁶

Eine Markenkoalition als Option für die Markenführung und die Gestaltung des Co-Brand-Produktes kann die konsumentenbezogenen Effekte aus der Darbietung der zusätzlichen Marke auf unterschiedliche Art nutzen.

Weitere Markierungen mit anderen Marken helfen so, das Floprisiko spürbar zu verringern.

4.9.1.1 Kostenvorteile durch Synergieeffekte

Durch die Bildung einer Markenallianz können sich erhebliche Kostenvorteile ergeben, denn die sehr hohen Investitionen für einen Neumarkenaufbau können stark reduziert, wenn nicht sogar ganz umgangen werden. Zudem können die Marketinginvestitionen vergleichsweise schneller amortisiert werden, denn es kann rasch eine hohe Bekanntheit erreicht und damit ein Vertrauensbonus realisiert werden.

Die zu erwartenden Synergien im Marketing-Mix ermöglichen durch die Realisation von „Economies of Scale“ einen höheren Umsatz sowie Ertragssteigerungen. Somit können Potenziale für ein effizienteres Marketing – Programm ausgeschöpft werden.

⁷⁴ Vgl. Baumgarth, 2003, S. 122

⁷⁵ Vgl. Esch, 2003, S. 290

⁷⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Esch / Redler, 2004, S. 181ff; Esch, 2003, S. 287ff; Sattler, 2001, S. 106f

4.9.1.2 Aufmerksamkeitssteigerung mittels Zusatznutzen ⁷⁷

In bestehenden Märkten eröffnen Markenallianzen die Möglichkeit, die eigene bereits angebotene Leistung um einen bestimmten Zusatznutzen zu erweitern. Denn die Bekanntheit und das Image einer portfoliofremden Marke steigert die Aufmerksamkeit für das Produkt.

Die Ursachen für diese gesteigerte Beachtung können im Überraschungseffekt durch die neuartige oder interessante Verbindung liegen. Auch eine längere Verweildauer aufgrund der Präferenz für das zusätzliche Imageobjekt sowie ein erhöhter Kommunikationsdruck durch zusammengelegte Budgets können eine Aufmerksamkeitssteigerung herbeiführen.

4.9.1.3 Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen

Eine Markenallianz zielt darauf ab, aufgebaute Marken durch Erschließung neuer Angebotsbereiche zu kapitalisieren beziehungsweise ihr wirtschaftliches Potential auszureizen, da dies mit einer einzigen Marke aufgrund eines nicht hinreichenden Fits bezüglich relevanter Eigenschaften kaum möglich gewesen wäre.

Die eigene Marke wird durch die Kombination mit einer bereits etablierten Marke als Qualitätssignal in neue Betätigungsfelder gedehnt und damit das Bedeutungsfeld erweitert. Durch die Erschließung neuer Kompetenzfelder kann so in neue Produktkategorien vorgedrungen werden und Wachstum in neuen Märkten wird möglich.

Der Eintritt in neue Märkte und der Zugang zu neuen Kundenpotentialen werden durch einen solchen Zusammenschluss extrem erleichtert, denn es können Markteintrittsbarrieren schnell überwunden, Wettbewerbsbeschränkungen umgangen und ein Markenzeichenschutz in neuen Produktbereichen realisiert werden.

Durch sich ergänzende Wissensstrukturen der Partner wird eine breite und intensive Kundenbindung erst möglich.

Eine Befragung zur Relevanz marketingspezifischer Ziele von Markenallianzen ergab, dass zwei der drei wichtigsten Kriterien die Ansprache neuer Käufergruppen und der Zugang zu neuen Marktsegmenten sind.⁷⁸

4.9.1.4 Weitere positive Aspekte

Die Erzielung von Lizenzeinnahmen oder die kurzfristige Realisation eines Mengen- oder Preispremiums können weitere Gründe für eine Markenallianz sein.

Zudem besteht die Möglichkeit, die Positionierung der Stammmarke zu stärken oder zu revitalisieren und so ihren Produktlebenszyklus auszudehnen, indem gezielt Markenkombinationen profiliert werden, die gewünschte Assoziationen hervorrufen. Denn so

⁷⁷ Vgl. hierzu Baumgarth / Vetter, 2003, S. 27

⁷⁸ Vgl. Decker / Schlifter, 2001, S. 43. Das dritte marketingspezifische Ziel ist die Generierung neuer Verwendungseinheiten.

kann die Wirkung der positiven Rückwirkungseffekte⁷⁹ der Allianz auf die schon vorhandenen Marken genutzt werden.

Möchte man die Position einer Marke in der Wahrnehmung der Konsumenten verändern, das heißt eine Imagemodifikation durchführen, kann diese Umpositionierung auch mit Hilfe einer Markenkoalition realisiert und unterstützt werden. Die Bildung einer oder gar mehrerer Markenallianzen profitiert wiederum von den von der Kombination ausgehenden Spill-Over-Effekten. Hier muss allerdings allein die ergänzende Marke die wünschenswerten Assoziationen hervorrufen.

Beim Kunden bewirkt die Verwendung einer bereits etablierten Marke eine bessere gedankliche Verarbeitung und Speicherung des Erweiterungsproduktes durch einen geringeren Lernaufwand. Der bekannte und vertraute Markenname fungiert als Gedächtnisanker und wirkt beim Kauf der Erweiterung risikoreduzierend.

4.9.2 Problemfelder und Risiken⁸⁰

Mit der strategischen Option der Markenallianzen sind besondere Problembereiche verbunden, die keinesfalls ausgeblendet werden dürfen, sondern denen im Gegenteil große Beachtung geschenkt werden muss.

Denn wenn die Stammmarke eine zu geringe Hebelwirkung auf das Erweiterungsprodukt ausübt und so keine klaren Gedächtnisinhalte überträgt, das zu übertragende Image nicht passt und somit irrelevant ist oder Synergieeffekte überschätzt wurden und dadurch Promotion- und Werbedefizite entstanden sind, können nicht nur die erhofften Image- und Bekanntheitseffekte ganz ausbleiben, sondern sogar auch unerwünschte Wirkungen für die teilnehmenden Marken auftreten.

4.9.2.1 Verwässerung des Markenimages⁸¹

Der Verlust an Markenidentität durch zu viele oder zu schnell aufeinander folgende Markenpartnerschaften, sowie eine schwache Affinität zwischen Erweiterungsprodukt und etablierter Marke führen beim Konsumenten zu einer Markenerosion und Verwässerung der Vorstellung zur Marke.

Ein fehlender Markenfit kann beim Konsumenten Dissonanzen auslösen, die sowohl die Einschätzung der Allianz selbst als auch der beteiligten Marken betreffen können. Stimmen die Art der Assoziationen⁸², ihre Stärke, Repräsentation⁸³ und Richtung⁸⁴

⁷⁹ positives Image und Bekanntheit in einem vergrößerten Konsumentenkreis

⁸⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Esch / Redler, 2004, S. 187f, Esch, 2003, S. 289f

⁸¹ Vgl. hierzu Esch, 2003, S. 73ff

⁸² emotional oder kognitiv

⁸³ verbal oder nonverbal

⁸⁴ positiv oder negativ

nicht überein oder sind sie für die Kundenbedürfnisse gar überhaupt nicht relevant, kann für den Käufer ein diffuses und verwirrendes Bild entstehen.

4.9.2.2 Koordinationsaufwand und Konflikte auf Unternehmensebene ⁸⁵

Der erhöhte Koordinationsaufwand einer Markenallianz hinsichtlich Zeit und Kosten durch die Kooperation und Abstimmung mit einem anderen Unternehmen kann unter Umständen die Handlungsflexibilität für die eigene Marke einschränken, denn zwischen den unabhängigen Unternehmen müssen die jeweiligen Organisations-, Produktions- und Marketingprozesse aufeinander abgestimmt werden. Das bedeutet, dass sämtliche strategischen und operativen Maßnahmen, die die Allianz betreffen, koordiniert werden müssen und gegebenenfalls spezifische Handlungsspielräume durch vertragliche Regeln faktisch ausgeschlossen werden.

Das kann sogar zu Konflikten auf Unternehmensebene führen, wenn durch die Allianz starke Abhängigkeiten entstehen, die zukünftige markenpolitische Entscheidungen einschränken.

4.9.2.3 Veränderte rechtliche Situation oder Umpositionierung

Ergeben sich Änderungen der Eigentumsverhältnisse einer Partnermarke, kann dies durch bedeutende Unsicherheiten erhebliche Auswirkungen auf die unternehmensübergreifende Markenkombination haben.

Weiterhin entstehen Probleme aus einer möglichen Umpositionierung des Kooperationspartners sowohl für die Markenallianz als auch für die eigene Marke.

4.9.2.4 Weitere Problemfelder ⁸⁶

Der Erfolg der Allianz kann durch eine kurzfristige Orientierung, den Fokus auf schnelle Erträge und das Vorherrschen eines taktischen Kalküls enorm gefährdet werden. Auch für alle beteiligten Marken stellen diese Aspekte eine ernsthafte Bedrohung dar.

Wenn die etablierte Marke auf keinen besonders hohen konsumentenbezogenen Markenwert zurückgreifen kann, beeinflusst eine Unzufriedenheit der Kunden mit dem Erweiterungsprodukt die Assoziationen zur Stammmarke ebenfalls negativ.

Zusätzlich ist bei der Verfolgung des Zieles der Bekanntheitsgradsteigerung auf den sogenannten Vampir-Effekt hinzuweisen, denn es besteht durch das zusätzliche Imageobjekt stets auch eine Ablenkungsgefahr.

⁸⁵ Vgl. hierzu Sattler, 2001, S. 107f

⁸⁶ Vgl. hierzu Baumgarth / Vetter, 2003, S. 27

5. Fazit und Ausblick

Die Markenkombinationsstrategie Co-Branding ist ein spannendes und hochaktuelles Thema des Marketings geworden. Denn durch eine gestiegene Wettbewerbsintensität auf zunehmend gesättigten und homogenen Märkten rückt die Marke zur Differenzierung und Präferenzschaffung gegenüber den Konkurrenten wieder ins Licht der Markenpolitik.⁸⁷ Da jedoch das Transferpotential vieler bestehender Marken bereits ausgeschöpft ist, und Neuprodukt- beziehungsweise Neumarkeneinführungen wiederum sehr kostspielig sind, ist es an der Zeit, durch geeignete Alternativen wie dem Co-Branding der Wirtschaftlichkeit und Innovationstätigkeit gerecht zu werden.⁸⁸

Kooperationen mit anderen Marken können dazu dienen, ungenutztes Markenkapital auszuschöpfen und bieten die Möglichkeit zur Umpositionierung der eigenen Marke durch einen erfolgreichen Imagetransfer der Partnermarke und die Aufmerksamkeitssteigerung mittels Zusatznutzen.

In einer allgemeinen Beurteilung des Co-Branding unter Experten zeigt sich, dass in Zukunft mit einer steigenden Bedeutung im Bereich der kurzlebigen Konsumgüter zu rechnen ist. Die Hauptvorteile werden in der möglichen Gewinnung neuer Kunden und der Reduktion von Kommunikationskosten gesehen.

Problematisch erscheinen allerdings die Erfolgsmessung, das Konfliktpotential sowie die Gefahr von Abhängigkeiten, denn die Bildung von Markenallianzen ist ein komplexer Gestaltungsprozess mit enormer Tragweite. Das Management muss daher eine Vielzahl von Besonderheiten beachten, was Kenntnisse über grundlegende Wirkungszusammenhänge voraussetzt.⁸⁹

Implikationen für die Unternehmenspraxis legen folgende Ausgestaltungsempfehlungen für die absatzpolitischen Instrumente beim Einsatz einer Mehrfachmarkierung fest⁹⁰:

Es sollten sich zwei Hersteller zusammenschließen, die sich gegenseitig in ihren Kompetenzen ergänzen, denn dieser Fit gewährleistet aus Konsumentensicht ein erfolgreiches Co-Branding. Darüber hinaus ist eine Ähnlichkeit der Stammproduktkategorie der Herstellermarke und der Produktkategorie der Markenallianz von Vorteil, so dass mehrfach markierte Leistungen ausschließlich in solchen Kategorien platziert werden soll-

⁸⁷ Vgl. Huber, 2005, S. V

⁸⁸ Vgl. Baumgarth, 2003, S. VII;

⁸⁹ Vgl. Esch / Redler, 2004, S. 194; Baumgarth, 2003, S. 109

⁹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Huber, 2005, S. 198ff

ten, die bereits besetzten sehr nahe kommen und in denen dem Hersteller aus Käufer-sicht die notwendigen Kompetenzen zugesprochen werden.

Ein weiterer produktpolitischer Aspekt berücksichtigt die bestehende Markenstärke der Partnermarke, denn starke Herstellermarken mit überwiegend positiven Assoziati-onen üben auch einen positiven Einfluss auf das Kaufverhalten hinsichtlich des Co-Brands aus.

Aufgabe der Kommunikationspolitik ist es, die Konsumenten von der Vorteilhaftigkeit der Markenkombination durch Kompetenzgesichtspunkte und Imageaspekte der betei-ligten Markenpartner zu überzeugen und diese höherwertige Leistungsversprechen zu erläutern, um einer möglichen Reizüberlastung entgegenzuwirken.

Die Hervorhebung der hohen Qualität des Co-Brands im Vergleich zu Leistungen mit singulärer Markierung ermöglicht auch abwechslungsorientierten Käufern die Wahl zu einem Produkt seiner Stammmarke.

Durch den Einfluss der erwarteten Reaktion des relevanten sozialen Umfeldes auf die Kaufentscheidung sollen Unsicherheiten durch mangelnde Erfahrung mit Markenpart-nerschaften reduziert werden. Der Einsatz von Referenzpersonen oder bekannten Testimonials im Rahmen der Werbebotschaften kann diesen notwendigen Rückgriff zur Absatzförderung ausnutzen.

Der nachgewiesene positive Zusammenhang zwischen Markenorientierung und Kauf-verhalten veranlasst zu einer Empfehlung von eher selektiven Vertriebskonzepten, denn markenorientierte Konsumenten ziehen Einzelhandelsgeschäfte mit einem gro-ßen Sortiment an Herstellermarken einem Discounter vor. Auch der Wirkungseffekt des Involvements auf das Kaufverhalten rät bei hochinvolvierten Kunden, die stärker zum Ausprobieren von Neuheiten in einer Produktkategorie neigen, zu einem distributiven Angebot in Fachgeschäften.

Um bei der Markteinführung des Co-Brand-Produktes eine echte Alternative zu vor-handenen Markenprodukten bieten zu können, ist eine Preissetzung erforderlich, die den bestehenden Preisen entspricht, so dass Erst – und Probierkäufe initiiert werden können. Im Rahmen einer Penetrationsstrategie kann im Laufe des Marktreifeprozesses jedoch der Preis bis hin zum Premiumprodukt erhöht werden, wenn gleichzeitig durch eine geeignete Kommunikation der qualitative Vorteil und das hochwertige Image hervorgehoben wird.

Als Anregungen für zukünftige Forschung⁹¹ sollte das reale Kaufverhalten bei Panel-Untersuchungen und andere ökonomische Wirkungen wie Kostenaspekte im Vordergrund stehen. Durch diese Marktzahlen wären Aussagen über den monetären Wert eines Co-Brandings möglich.

Zudem sollten Studien neben kurzlebigen Konsumgütern auch Gebrauchsgüter beziehungsweise den Dienstleistungsbereich in Augenschein nehmen und auch die Langfristwirkungen des Co-Brandings wurden bisher missachtet.

Ein weiteres Forschungsfeld könnten mögliche Sättigungseffekte beim Co-Branding durch die multiple Verwendung einer Marke innerhalb von verschiedenen Markenallianzen darstellen. Es ist nämlich mit einem abnehmenden Wert bei mehrmaligem Einsatz zu rechnen.

Auch ist die Markierung eines Produktes mit mehr als zwei Markennamen noch unerforscht. Doch wird hier neben dem Interesse für das Konsumentenverhalten die Praxisrelevanz durch den hohen Koordinationsaufwand in Frage gestellt.

Weitere Ergänzungen bestehen in der Berücksichtigung zusätzlicher Personenvariablen⁹², weiterer Marketingparameter wie die Preispolitik und Markierungsdeterminanten hinsichtlich eines neuen Markennamens oder Markenlogos für das Co-Brand-Produkt.

Detaillierte Untersuchungen über die Vorteilhaftigkeit der Markenkombinationsstrategie Co-Branding im Vergleich zu anderen Grundsatzstrategien der Markenpolitik zur Bestimmung der erfolgreichsten Variante in Abhängigkeit spezifischer Umweltsituationen und Markenkonstellationen stehen noch aus.

⁹¹ Vgl. Huber, 2005, S. 202ff; Baumgarth, 2003, S. 404f

⁹² zum Beispiel wahrgenommenes Risiko

Literaturverzeichnis

- Baumgarth, C. (2003): Wirkungen des Co – Brandings. Erkenntnisse durch Master-technikpluralismus, Wiesbaden
- Baumgarth, C. (2004): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 2. Auflage, Wiesbaden
- Baumgarth, C. (2004): Erscheinungsformen von Markenstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Band 1, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 677 – 697
- Baumgarth, C. / Vetter, I. (2003): Zweisamkeit in der Markenpolitik, in: Markenartikel – Zeitschrift für Markenführung, 65. Jg., Nr. 2, S. 26 – 29
- Bea, F. X. / Haas, J. (1997): Strategisches Management, 2. Auflage, Stuttgart
- Becker, J. (2001): Marketing – Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing – Managements, 7. Auflage, München
- Becker, J. (2004): Typen von Markenstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Band 1, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 637 – 675
- Berekoven, L. (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden, S. 35 – 48
- Bruhn, M. (2001): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 5. Auflage, Wiesbaden
- Bruhn, M. (2004): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Band 1, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 3 – 49
- Burmann, C. / Meffert, H. / Blinda, L. (2005): Markenrevolutionsstrategien, in: Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 183 – 212

- Dacin, P. A. / Smith, D. C. (2001): Einfluss des Produktportfolios auf die Markenstärke, in: Esch, F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 867 – 885
- Decker, R. / Schlifter, J. M. (2001): Dynamische Allianzen, in: Markenartikel – Zeitschrift für Markenführung, 63. Jg., Nr. 2, S. 38 – 45
- Esch, F. R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München
- Esch, F. R. (2004): Markenidentitäten wirksam umsetzen, in: Esch, F. R. / Tomczak, T. / Kernstock, J. / Langner, T.: Corporate Brand Management, Wiesbaden, S. 75 – 99
- Esch, F. R. / Kiss, G. / Roth, S. (2004): Identität einer Corporate Brand erfassen und entwickeln, in: Esch, F. R. / Tomczak, T. / Kernstock, J. / Langner, T.: Corporate Brand Management, Wiesbaden, S. 53 – 74
- Esch, F. R. / Redler, J. (2004): Markenallianzen gestalten, in: Esch, F. R. / Tomczak, T. / Kernstock, J. / Langner, T.: Corporate Brand Management, Wiesbaden, S. 173 – 194
- Esch, F. R. / Redler, J. (2005): Anchoringeffekte bei der Urteilsbildung gegenüber Markenallianzen, in: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis, 27. Jg., 2 / 2005, S. 79 – 97
- Esch, F. R. / Wicke, A. (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 3 – 55
- Hansen, U. / Henning – Thurau, T. / Schrader, U. (2001): Produktpolitik. Ein kunden – und gesellschaftsorientierter Ansatz, 3. Auflage, Stuttgart
- Freter, H. (2004): Ingredient Branding, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Band 1, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 211 – 234
- Freter, H. / Baumgarth, C. (2001): Ingredient Branding – Begriff und theoretische Begründung, in: Esch, F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 317 – 343

- Herrmann, A. (1998): Produktmanagement, München
- Huber, J. – A. (2005): Co – Branding als Strategieoption der Markenpolitik, Wiesbaden
- Kapferer, J. – N. (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg / Lech
- Keller, K. L. (2001): Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen, in: Esch, F. R. (Hrsg.):
Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 793 – 807
- Keller, K. L. (2003): Strategic brand management: building, measuring, and managing
brand equity, 2nd ed., Upper Saddle River, New Jersey
- Kroeber – Riehl, W. / Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Auflage, Mün-
chen
- Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung: das internationale Managementwissen.
Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden
- Magerl, S. (2003): Nimm Zwei, in: Die Zeit, 11.09.2003, Nr. 38
- Meffert, H. (1998): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8.
Auflage, Wiesbaden
- Mellerowicz, K. (1963): Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung
und Preisbindung, 2. Auflage, München, Berlin
- Park, C. W. / Milberg, S. / Lawson, R. (2001): Beurteilung von Markenerweiterungen,
in: Esch, F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 825
– 842
- Pepels, W. (1998): Marketing. Lehr – und Handbuch mit Praxisbeispielen, 2. Auflage,
München, Wien
- Ramme, I. (2000): Marketing. Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen,
Stuttgart

- Sander, M. (2004): Marketing – Management. Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, Stuttgart
- Sattler, H. (2001): Markenpolitik, Stuttgart, Berlin, Köln
- Scharf, A. / Schubert, B. (2001): Marketing. Einführung in Theorie und Praxis, 3. Auflage, Stuttgart
- Simonin, B. L. / Ruth, J. A. (1998): Is a Company Known by the Company It Keeps?, in: Journal of Marketing Research, Vol. 35, No. 1, S. 30 – 42
- Smith, D. C. / Park, C. W. (2001): Einfluss der Markenerweiterung auf Marktanteil und Werbeeffizienz, in: Esch, F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 843 – 865
- Tomczak, T. / Reineke, S. / Kaetzke, P. (2004): Markencontrolling – Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Markenführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Band 2, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 1821 – 1852
- Trommsdorff, V. (2004): Konsumentenverhalten, 6. Auflage, Stuttgart
- Voegele, C. / Lutteroth, J. (2002): Gleich und Gleich gesellt sich gern, in: Financial Times Deutschland, 21.08.2002, S. 29
- Deutsches Markengesetz: <http://www.markengesetz.de/> (Stand: 15.08.2005)
- Interbrand Zintzmeyer & Lux (2005): The Best Global Brands 2005, http://www.interbrand.ch/d/presse/presse_d.asp?anc=bestglobalbrands05 (Stand: 15.08.2005)

Erklärung

1. Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema:

Co – Branding als Strategieoption der Markenpolitik

selbständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Die Stellen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle, auch der benutzten Sekundärliteratur, als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

2. Diese Arbeit wird nach Abschluss des Prüfungsverfahrens der Universitätsbibliothek Konstanz übergeben und ist durch Einsicht und Ausleihe somit der Öffentlichkeit zugänglich. Als Urheber der anliegenden Arbeit stimme ich diesem Verfahren zu.

Konstanz, den 16.08.2005
