

WENN MARKEN SICH VERMÄHLEN

Kooperationen: Was haben der Automobilhersteller Mini und der italienische Fliesenhersteller Bisazza gemeinsam? Oder die Firmen Hiestand und Cailler? Was auf den ersten Blick zunächst als ungewöhnliche Kombination von Marken erscheint, erweist sich bei näherem Hinsehen oft als sinnvoller Zusammenschluss, durch den Produkte, Dienstleistungen oder Marken effizienter geführt werden können.

Text: **Stephan Feige und Benita Brockdorff***

Für Ausstellungszwecke hat sich Mini mit Bisazza unter dem Motto "Mini wears Bisazza" zusammengetan und die Karosserie des Minis in völlig neuartiger Weise mit kleinen Bisazza-Glassteinen dekoriert, die sich zu verschiedenen Mustern zusammenfügen. Gemeinsamer Nenner beider Marken ist die Designorientierung und der klare Fokus auf Individualität. Ziel der Kooperation ist es für Mini vor allem, seine Position als internationaler Trendsetter zu untermauern. Hiestand und Cailler haben die Chance ergriffen, mit einem Schokoladengipfel, bei dem Hiestand seine langjährige Back-Kompetenz einbringt und Cailler als Spezialist für Schokolade die Füllung liefert, neue Massstäbe im Frühstücksgenuss zu setzen.

In beiden Beispielen ermöglicht die Ergänzung der Kompetenzen zweier Marken die Kreation eines innovativen Produktes, das Differenzierung zum Wettbewerb und Aufmerksamkeit beim Kunden schafft. Ein solcher Kompetenzaufbau ist das primäre Ziel vieler Markenkooperationen. Denn Marken müssen – damit sie gekauft werden – in für die Konsumenten relevanten Bereichen als kompetent wahrgenommen werden. Fehlen einer Marke wichtige Fähigkeiten, so müssen diese entweder intern, aus eigener Kraft, oder extern, durch die Kooperation mit einer in die-

sem Bereich kompetenten Marke, aufgebaut werden. Da der interne Aufbau meist langwierig, kostspielig und risikobehaftet ist, wählen immer mehr Firmen Markenkooperationen als effizienten Weg zum Management ihrer Marken. Dabei versteht man unter einer Markenkooperation die mehr oder weniger enge Zusammenarbeit von zwei oder mehr Marken mit dem Ziel, Synergien zu erschliessen.

ZUGANG ZU DEN KONSUMENTEN HERSTELLEN

Unsere heutigen Märkte sind geradezu überschwemmt von Marken und Produkten, und täglich werden es mehr. Unter derartigen Wettbewerbsbedingungen ist der Kundenzugang erfolgsentscheidend. Markenkooperationen unterstützen dieses Ziel, indem sie beim Kunden Aufmerksamkeit schaffen und neue Wege der Kundengewinnung eröffnen. Um Aufmerksamkeit zu erzeugen, reicht es heute oft nicht mehr, die Konsumenten zu informieren. Sie müssen überrascht werden – mit etwas Aussergewöhnlichem, mit etwas Neuem. Ein gemeinsamer Auftritt zweier Marken, die man vielleicht auf Anhieb nicht miteinander in Verbindung gebracht hätte, ist etwas, das ins Auge fällt. Er bietet Gesprächsstoff und weckt Neugierde. Milka brachte beispielsweise im Jahr 2003 die limitierte Edition "Crispy Joghurt" mit Kellogg's-Cornflakes heraus. Ziel war es, im Markt Impulse zu setzen und das Portfolio zu beleben. Einen ungewöhnlichen Vorstoss in diese Richtung hat

auch Goodyear in der Kooperation mit Adidas gewagt. Die "Original-Kollektion" – Adidas-Schuhe mit der Goodyear-Marke auf der Sohle – mit ihrer Positionierung als "Retro"-Marke knüpfte an die Rennsport-Wurzeln von Goodyear an und entwickelte sich innerhalb kürzester Zeit zu einem Verkaufsschlager mit Kultstatus. Durch diese noch immer andauernde Allianz findet Goodyear Zugang zu jüngeren Kunden, die bis dato nicht zu der Kernzielgruppe gezählt werden konnten. Ein kühner Schritt, der aber den Weg zu vermehrter Nachfrage ebnet.

Gleichzeitig gewinnen Unternehmen mit Markenkooperationen neue Kunden durch den Zugang zu den Kunden der Partner-Marke. Wenn McDonald's einen Bagel mit Philadelphia-Frischkäse anbietet, lässt sich vielleicht der Philadelphia-Fan, der bisher noch kein McDonald's-Gänger war, ja zu einem Versuch verleiten. Oder kommt umgekehrt der McDonald's-Kunde auf den Geschmack von Philadelphia. Ein wichtiger Mechanismus hinter einer solchen Kundengewinnung ist der Transfer des Konsumentenvertrauens auf das "neue", gemeinsame Produkt. So stärkt McDonald's durch die Allianz mit Philadelphia seine Glaubwürdigkeit, bei seinen Produkten stärker auf gesunde Ernährung zu achten.

KOMPETENZEN EFFIZIENT AUFBAUEN

Unternehmensseitig können mit der Kombination mit einer anderen Marke fehlende

* Stephan Feige und Benita Brockdorff arbeiten an der htp St. Gallen, dem Beratungs-Spin-off des Marketinglehrstuhls der Universität St. Gallen. Ein Arbeitsschwerpunkt ist die Begleitung von Projekten zu Marken- und Positionierungsstrategien.





Wie im wirklichen Leben: Man muss den richtigen Partner finden.

Kompetenzen mit geringerem Aufwand aufgebaut werden. Dabei geht es zum einen um faktische Kompetenzen. Logistische Fähigkeiten, Vertriebs- oder technisches Know-how sind nur einige Bereiche, in denen sich Unternehmen durch Kooperationen verbessern wollen. Nivea beispielsweise tat sich mit Philips zusammen und verband die Kompetenz für "milde Pflege" mit dem technischen Know-how von Philips in einem gemeinsamen Rasierapparat mit passenden Rasierschaumkartuschen von Nivea.

Zum anderen werden mit der Kombination mit einer anderen Marke immaterielle Kompetenzen aufgebaut und Image- und Positionierungsziele verfolgt. So addiert die eine Marke die damit verbundenen Werte zu denen der anderen und umgekehrt. Dies kann einerseits heißen, die Positionierung der eigenen Marke durch die der Kooperationsmarke zu stärken. Durch die oben genannte Verbindung mit Philips beispielsweise untermauert Nivea die Kompetenz im Bereich der Männerkosmetik. Andererseits kann auch eine Um- oder sogar Neupositionierung durch den ge-

meinsamen Markenauftritt angestrebt werden. Durch die Zusammenarbeit mit Smarties spricht Ritter Sport eine junge Kundschaft an und baut dadurch ein Image als junge Marke auf. Über Imagetransfer-Effekte hinaus realisieren Unternehmen oft auch Lizenzgebühren, wenn sie ihre Marke für eine Kooperation zu Verfügung stellen.

Gerade der Aufbau von immateriellen Kompetenzen ist heutzutage sehr aufwändig. Die meist gut informierten Konsumenten suchen sich in der riesigen Auswahl an Alternativen die besten Angebote heraus. Unter diesen Umständen erfolgreich zu sein, kostet in der Regel viel Geld. Eine Zusammenarbeit zweier Marken bietet die Chance, die Anstrengungen zu bündeln und den Aufwand auf zwei Schultern zu verteilen. Dabei geht es nicht nur um den finanziellen Einsatz, den man bei einem internen Kompetenzaufbau kalkulieren muss. Heutzutage ist oftmals der Zeitfaktor kritisch, um sich am Markt durchsetzen zu können.

TYPEN VON MARKENKOOPERATIONEN

Markenkooperationen treten in vielfältigen

Formen auf. Je nachdem, wie intensiv die Zusammenarbeit ist und ob Kompetenzen lediglich transferiert oder in einem gemeinsamen Produkt oder einer Marke integriert werden, existieren in der Praxis die gemeinsame Kommunikation ("Co-Promotion"), der Markentransfer auf ein bestehendes Produkt, die gemeinsame Produktentwicklung und die gemeinsame Schaffung einer neuen Marke. Im Falle der Co-Promotion beschränken Unternehmen den gemeinsamen Markenauftritt auf eine zeitlich begrenzte Zusammenarbeit, die lediglich im Rahmen einer Kommunikation stattfindet. Zu typischen Co-Promotions zählen beispielsweise Kampagnen, in denen ein Hersteller einen anderen als besonders kompetent anpreist: "Bosch empfiehlt Calgon" oder "Tefal empfiehlt Fairy". Im Gegensatz zu anderen Kooperationsformen bleiben die beteiligten Marken bei der Co-Promotion eigenständig. Ziel der Kooperation sind in erster Linie die Erhöhung der Bekanntheit und Präsenz der beteiligten Marken und der Zugang zu den Kunden des Verbundproduktes. Nach Beendigung der Zusammenarbeit können die

Marken problemlos auseinander gehen und ihr bisheriges Geschäft weiterverfolgen.

Bei einem Markentransfer auf ein bestehendes Produkt geht es darum, die Imagewerte der einen Marke auf ein anderes Produkt zu übertragen. Puma beispielsweise verkauft eine Sportbekleidungslinie in Ferrari-Rot und mit Ferrari-Logo und profitiert so von dem Ferrari-Image. Im Gegensatz zur gemeinsamen Produktentwicklung geht es hier also lediglich um immaterielle Kompetenzen. Diese werden nicht dauerhaft und zusammen mit einer anderen Marke in ein neues Produkt integriert, sondern sozusagen im Rahmen der Kooperation nur "ausgeliehen". Die Integration von materiellen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfolgt bei einer gemeinsamen Produktentwicklung bzw. beim "Co-Branding", da die Marken bei einer solchen Zusammenarbeit quasi unberührt nebeneinander geführt werden. Dies erfolgt beispielsweise bei der Kooperation McLarenMercedes, bei der sich beide Firmen zur Förderung eines gemeinsamen Formel-1-Rennstalls zusammenschliessen. Andere Beispiele sind die Siemens Fujitsu Computers oder der zuvor beschriebene gemeinsame Schokogipfel von Hiestand und Cailler. Diese Form der Markenkooperation erfordert eine ausgeprägte Zusammenarbeit und eine gewisse Langfristigkeit. Die intensivste Form der Markenkooperation mit eindeutig langfristiger Ausrichtung ist die gemeinsame Schaffung einer gänzlich neuen Marke. In der Ernährungs- beziehungsweise Kosmetikbranche ist der Zusammenschluss von Nestlé und L'Oréal in der Firma Laboratoires Innéov ein Beispiel dafür. Hier werden mit den kombinierten Kompetenzen der beiden Unternehmen in ernährungswissenschaftlicher und dermatologischer Forschung schönheitsfördernde Nahrungszusätze hergestellt. Auch die Vielflieger-Kooperationen verschiedener Fluglinien, wie beispielsweise Star Alliance, sind durch eine neue, gemeinsame Marke mitei-

einander verbunden und treten mit dieser Marke gegenüber dem Kunden auf.

DER RICHTIGE PARTNER

Bei der Entscheidung für eine Markenkooperation ist die Auswahl des "richtigen" Partners ein entscheidendes Erfolgskriterium. So müssen die kombinierten Marken aus Kundensicht zueinander passen und nicht im Widerspruch mit ihrem bisherigen Image stehen. Ein geeigneter Weg, diesen "Markenfit" und damit die Kundenakzeptanz zu hinterfragen, ist der Test verschiedener Kombinationen alternativer Marken. Bei Kraft Foods beispielsweise suchte man eine starke Marke für eine innovative Variation der 300-g-Milka-Schokolade. In einem ersten Schritt wurden interessante Marken selektiert. Unumgängliche Bedingung war hier, dass diese nicht im Wettbewerb zu Produkten von Kraft Foods standen. In einem zweiten Schritt wurden zirka zehn ausgewählte Markenkombinationen als Concept Boards getestet. Über das Zusammenpassen in Bezug auf Image und Positionierung hinaus muss für beide Beteiligte aus der Kooperation ferner ein Zusatznutzen resultieren. Markenkooperationen sind demnach nicht als "Entwicklungshilfe" für nicht erfolgreiche Marken zu verstehen. Vielmehr ergänzen sich in der Regel Marken, die eine gewisse Markenstärke mitbringen.

Neben einem strategischen Herangehen wie im Beispiel von Kraft Foods erweisen sich auch weniger aufwändig geplante Kooperationen als durchaus erfolgreich. Die zuvor erwähnte Zusammenarbeit von Goodyear und Adidas beispielsweise war zunächst als eher kleine Sonderedition geplant, mit der ohne grosse Kommunikationsoffensive eine Markt-nische besetzt werden sollte. Weit gehend unerwartet entwickelten sich die Produkte jedoch zu einem Verkaufsschlager, der heute alle Erwartungen übertrifft. Es gibt durchaus

Grund zu der Annahme, dass gerade die geringe Bewerbung zu dem heutigen Kultstatus beigetragen hat. Aus unternehmensinterner Sicht kommen Markenkooperationen dann zu Stande, wenn die beteiligten Unternehmen sozusagen auf "gleicher Augenhöhe" spielen. Ein globales Unternehmen mit grossen, international renommierten Brands wird beispielsweise wenig Interesse an einer Zusammenarbeit mit einem kleinen, national orientierten Markenartikler haben – zu unterschiedlich sind die Ausrichtungen der Unternehmen, sowohl in Bezug auf interne Prozesse als auch auf die Art, wie die Märkte bearbeitet werden. Bei Kraft Foods beispielsweise wertet man eine vergleichbare Unternehmensgrösse des Partners (wie bei der Zusammenarbeit mit Kellogg's der Fall) als wichtige Ausgangsbedingung für zukünftige Markenkooperationen, denn die dadurch entstandenen ähnlichen Prozessstrukturen stellen einen wichtigen Faktor für die reibungslose Abstimmung und Vereinheitlichung der Abläufe in der Kooperation dar. Auch muss der Output einer Markenkooperation für beide Partner im Gleichgewicht zu ihrem Input stehen. Dies betrifft sicherlich den finanziellen Einsatz, vor allem aber auch einen für beide vergleichbaren positiven Imagetransfer-Effekt. Bei Kraft Foods beispielsweise liegt nach der erfolgreichen Zusammenarbeit mit Kellogg's der Fokus für zukünftige Kooperationen klar auf Top-Marken als Partner.

Zusammenfassend sind Markenkooperationen keine schnelle Massnahme, um kränkeldenden Marken Auftrieb zu geben. Dies liegt nicht zuletzt an den hohen Anforderungen in Bezug auf Partnersuche und Management der Kooperation, die sich beteiligten Unternehmen stellen. Sie sind jedoch ein interessanter und innovativer Weg der Markenführung, der – richtig angewandt – grosse Potenziale für eine Marke eröffnet. ■

**INSERAT 1/4 quer RA
STADTCASINO BADEN
235 X 80**