

Markenkooperationen Kooperationsmarketing

Strategien und Entscheidungshilfen für die Praxis

Impressum

Verlag Varus Verlag
Konrad-Zuse-Platz 1–3
D- 53227 Bonn

Telefon: ++49. 228. 944 66-0
Telefax: ++49. 228. 944 66-66
E-Mail: info@varus.com
Internet: www.varus.com

Gestaltung: Varus Verlag
Druck : Druckhaus Köthen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies
gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Hinweis: Werbliche Aussagen in den Fallbeispielen sind nicht kommentiert
bzw. geben nicht unbedingt die Meinung von Autor und Verlag wieder.

Alle Rechte vorbehalten: © Varus Verlag 2006

ISBN 3-928475-86-X

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	9
1.1 Neue Rahmenbedingungen erfordern neue Maßnahmen	9
1.2 Leitidee der Markenkooperation	11
1.3 Historischer Rückblick	12
2. Marke – nur wer selbst etwas zu bieten hat, ist für andere attraktiv	15
2.1 Marke versus Produkt	16
2.2 Starke Marke versus Schwache Marke	17
2.3 Markenkooperation als Bestandteil der eigenen Markenstrategie	21
3. Kooperationen – Systematik und Abgrenzung	25
3.1 Kooperationen allgemein	25
3.2 Chancen und Risiken von Kooperationen	32
3.3 Kooperationen im Marketing	34
3.3.1 Marketingkooperationen	34
3.3.2 Lizenzierungen	37
3.3.3 Franchising	38
3.3.4 Category Management	38
3.3.5 Affiliate Marketing	39
3.4 Kooperationen zwischen Marken: Markenkooperationen	40
3.4.1 Co-Marketing	41
3.4.2 Co-Branding	41
3.4.3 Medienkooperationen	42

INHALT

3.4.4	Ingredient Branding	43
3.4.5	Co-Promotions	43
3.4.6	Mega Brands	44
4.	Markenkooperationen in der Praxis	45
4.1	Ziele einer Markenkooperation	46
4.1.1	Strategische Ziele	49
4.1.2	Taktische Ziele	51
4.2	Horizontale, vertikale und diagonale Markenkooperationen	52
4.3	Regionale, nationale, internationale Kooperationen	55
4.4	Produkt-, Vertriebs-, Preis- und Kommunikationskooperationen, Mischformen	57
4.5	Inhaltliche Integration	62
4.6	Kooperationsintensität	63
4.6.1	Qualitative Intensität	63
4.6.2	Quantitative Intensität	69
4.7	Potenzielle Risiken	72
4.8	Lebenszyklus von Markenkooperationen	75
5.	Kooperationsmarketing: Vom zufallsgesteuerten „Marken-Flirt“ zur systematischen Partnersuche	79
5.1	Selbsttest: Ist meine Marke/mein Unternehmen ein Kooperationstyp?	79
5.2	Erfolgsfaktoren	84
5.3	Such-Systematiken/Methodik: Wie ermittelt man den richtigen Marken-Fit (Passung)?	86
5.3.1	Datengewinnung (primär/sekundär, qualitativ/quantitativ)	86
5.3.2	Zielgruppen-Abgleich	88
5.3.3	Image-Abgleich	92
5.4	Fit (Passung) der Marketingkultur	97
5.5	Kooperationsmarketing zwischen Herstellern und Handel	103
5.6	Partner-Akquisition	105
5.7	Die Umsetzung: Intern, durch Hausagentur oder durch Dritte?	108
5.8	Förderprogramme und sonstige Einrichtungen	111

INHALT

6. Kooperationsmarketing: Von Verträgen und Verträgen	117
6.1 Rechtliche Aspekte: Gemeinsame Haftung, mögliche Rechtsformen	118
6.2 Kooperationsvertrag	125
6.3 Kooperations-Controlling	128
6.4 Konfliktmanagement	131
7. Praxisbeispiele: Markenkooperationen „von Fall zu Fall“	135
Literatur	227

VERZEICHNIS DER TABELLEN UND ABBILDUNGEN

Verzeichnis der Checklisten, Tabellen und Abbildungen		
Verzeichnis der Checklisten		
Checkliste 1	Kooperatives Marketing	S. 36
Checkliste 2	Kooperationsfähigkeit: Unternehmerische Voraussetzungen	S. 81
Checkliste 3	Markenkooperationen: Workshop	S. 83
Checkliste 4	Kriterien für Kooperationsanbahnungen	S. 107
Checkliste 5	Markenkooperationen: Vertragsmuster	S. 127

Verzeichnis der Tabellen		
Tab. 1	Marken-Ranking	S. 19
Tab. 2	Strategieraster	S. 22
Tab. 3	Kooperationen: Vor- und Nachteile	S. 34
Tab. 4	Markenkooperationen: Kategorisierung	S. 47
Tab. 5	Markenkooperationen: Dauer und Häufigkeit	S. 71
Tab. 6	Kooperationsmarketing: Zielgruppenabgleich	S. 90
Tab. 7	Zielgruppenabgleich: Gewichtete Bewertung	S. 91
Tab. 8	Kooperationsmarketing: Auswahl Image-Items	S. 95
Tab. 9	Markenkooperationen: Konfliktrisiken bei unterschiedlichen Führungsstilen	S. 101
Tab. 10	Markenkooperationen: Kooperationstreiber und -hemmer	S. 132

VERZEICHNIS DER TABELLEN UND ABBILDUNGEN

Verzeichnis der Abbildungen		
Abb. 1	Kooperationen: Steigender Bedarf	S. 10
Abb. 2	Kooperationen: Arten und involvierte Unternehmensbereiche	S. 27
Abb. 3	Kooperationen in Deutschland allgemein	S. 27
Abb. 4	Kooperationen in Deutschland: Investitionsgüterindustrie	S. 29
Abb. 5	Kooperationen: Typologisierung nach Hauptgeschäftsprozessen	S. 29
Abb. 6	Internationale Kooperationen: Motive	S. 31
Abb. 7	Markenkooperationen: Co-Branding versus Alternativen	S. 42
Abb. 8	Markenkooperationen: Bedeutung und Zielerreichung	S. 48
Abb. 9	Markenkooperationen nach Verwendungszusammenhang	S. 54
Abb. 10	Markenkooperationen: Möglichkeiten ohne originären Verwendungszusammenhang	S. 54
Abb. 11	Markenkooperationen: In der Praxis umgesetzte Formen	S. 61
Abb. 12	Markenkooperationen: Qualitative Intensitätsgrade	S. 65
Abb. 13	Markenkooperationen: Hierarchiestufen	S. 67
Abb. 14	Markenkooperationen: Anzahl der Kooperationspartner	S. 71
Abb. 15	Markenkooperationen: Lebenszyklus	S. 78
Abb. 16	Kooperationsmarketing: Informationsquellen	S. 87
Abb. 17	(Zielgruppen-)Potenziale bei der Markterschließung	S. 89
Abb. 18	Rückkopplung aus Einstellungen und Wahrnehmungen der Marke	S. 89
Abb. 19	Kooperationsmarketing zwischen Hersteller und Handel: Der Prozess	S. 104
Abb. 20	Kooperationsmarketing: Co-Brand Scorecard	S. 130

KAPITEL 1

Einführung

*„Mit einer Hand lässt sich kein Knoten knüpfen.“
(Sprichwort aus der Mongolei)*

1.1 Neue Rahmenbedingungen erfordern neue Maßnahmen

Fast alle Branchen leiden unter der seit geraumer Zeit herrschenden gesamtwirtschaftlichen Großwetterlage. Wenn sich auch die Ursachen und Auswirkungen im Einzelfall mitunter deutlich unterscheiden, können dennoch zwei übergeordnete Trends beobachtet werden, die maßgeblich zu der von vielen Unternehmen als unbefriedigend empfundenen Situation beitragen.

Einerseits führt die ohnehin bereits weit fortgeschrittene Sättigung der meisten Märkte zu einer Stagnation der Nachfrage auf breiter Front. Forciert wird die Situation durch eine mehr oder weniger diffuse Angst der Verbraucher vor der Zukunft – die in den Medien allgegenwärtigen Meldungen über die „Neue Armut“, sich häufende „Naturkatastrophen“ oder den „Globalen Terrorismus“ tragen eben nicht zu einem konsumfreundlichen Klima bei. Die Folge: In vielen Konsumgütermärkten, aber auch in etlichen Dienstleistungs- und B-to-B-Märkten, bleibt seit längerem die Binnennachfrage aus, weil Kaufentscheidungen bis auf weiteres zurückgestellt werden.

Auf der anderen Seite ist eine permanente Erweiterung des Markenangebotes zu beobachten. Das Deutsche Patent- und Markenamt konnte allein im Jahr 2004 insgesamt ca. 69.000 neue nationale Markenmeldungen verzeichnen, eine Steigerung von rund zehn Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der rückläufige Trend der Markenmeldungen der letzten Jahre durch das Ende der Boom-Phase am neuen Markt und in der Internet-Branche wurde damit unterbrochen (vgl. DPMA, 2004b).

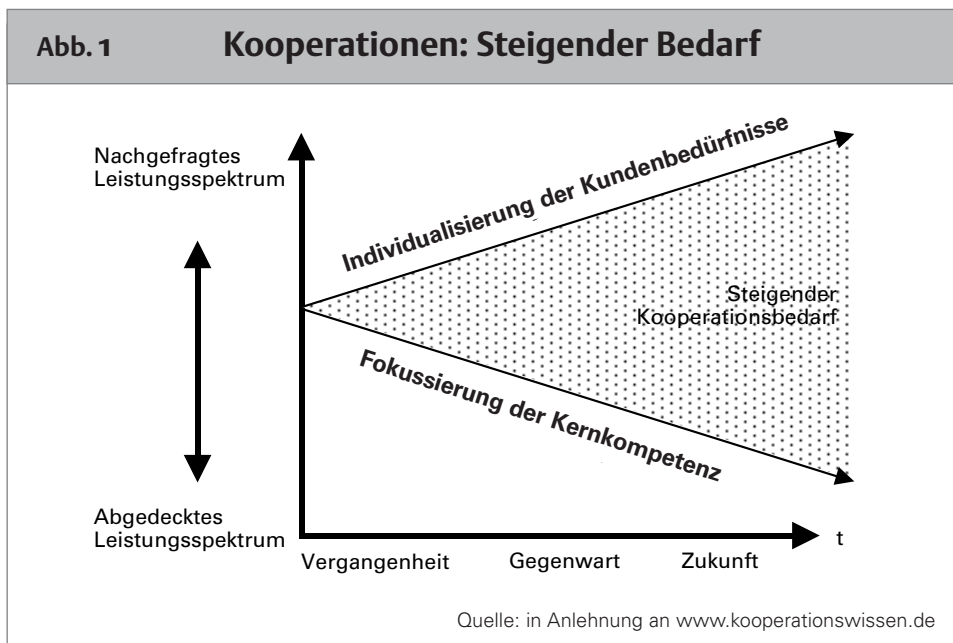
Verbunden mit der Flut neuer Marken ist eine immer stärkere Segmentierung der Märkte. Inwieweit diese Segmentierung Ursache, Ergebnis der Mar-

KAPITEL 1

kenflut oder gemeinsame Reaktion auf die Marktveränderungen ist, soll an dieser Stelle offen bleiben. Fakt jedoch ist, dass sich die Fokussierung auch in den Medienmärkten beobachten lässt: Ob mit Special Interest Titeln oder Spartensendern, heftiger denn je wird um die Aufmerksamkeit der umworbenen Zielgruppen gekämpft.

Und wie hart die Rahmenbedingungen des Kampfes um die Gunst der Käufer mittlerweile geworden ist, illustriert der folgende Vergleich: Selbst wenn angenommen würde, dass nur jede zehnte der insgesamt ca. 695.000 eingetragenen Marken mehr oder weniger aktiv geführt und beworben wird, also „lediglich“ ca. 69.500 Marken, stünde dieser Zahl der durchschnittliche deutsche Grundwortschatz mit nur rund 4.000 Wörtern (vgl. MÜLLER, BOCK, 1997) gegenüber. Dass die Aufnahmefähigkeit eines „normalen“ Konsumenten damit schnell überfordert wird, kann leicht nachvollzogen werden.

Damit aber nicht genug: Gesättigte Märkte und nachlassende Nachfrage lassen die Anforderungen an die einzelne Marke weiter wachsen: Das Überangebot von Marken führt zu noch höherem Innovationsdruck. Die Kostenspirale in der Kommunikation geht einher mit deren nachlassender Wirkung. Steigende Erwartungen an das Erlebniskonzept und die Vor-Ort-Präsenz der Marke paaren sich mit sinkender Loyalität der Kunden. Und gegenüber der Vergangenheit wird sich die Schere zwischen Individualisierung der Kundenbedürfnisse einerseits sowie Fokussierung der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen andererseits weiter öffnen. Damit wird aber auch der zukünftige Kooperationsbedarf erhöht, wie die folgende Abbildung verdeutlicht:



Ob ein Forcieren der häufig gelebten „Einzelkämpfer“-Mentalität zahlreicher Unternehmen – nach der Devise: alleine noch schneller, höher, weiter – daher auch zukünftig den ersehnten Erfolg bringen wird, darf durchaus bezweifelt werden. Vielmehr sind immer öfter Marketing-Verantwortliche gezwungen, Bestehendes infrage zu stellen, über den viel zitierten Tellerrand zu blicken und nach Alternativen zu den klassischen Marketingformen zu suchen.

Eine interessante Variante und Ergänzung stellen in diesem Zusammenhang Markenkooperationen dar. Denn Markenkooperationen können neue Impulse für die Marke bringen – wenn man es richtig macht.

Eine Anpassung an den steigenden Kooperationsbedarf macht aber nur Sinn, wenn für das eigene Unternehmen mittel- oder langfristig ein nachvollziehbarer und überprüfbarer Nutzen ermittelt werden kann. Ansonsten werden Kooperationen schneller zur Belastung, als den Beteiligten lieb ist. Umso wichtiger ist daher, sich zunächst mit dem Kerngedanken von Markenkooperationen genauer zu befassen.

1.2 Leitidee der Markenkooperation

Marken brauchen Eigenständigkeit. Umso mehr trifft das auf kooperierende Marken zu. Denn ohne Eigenständigkeit verlieren Marken schnell ihre Einzigartigkeit und verkommen zu immer austauschbareren Produkten. Insofern soll hier keinesfalls eine Lanze gebrochen werden für die Verwässerung einer sauberen Markenpositionierung und differenzierenden Markenführung.

Im Gegenteil: Je besser eine Marke gegenüber dem Wettbewerb positioniert ist, je einzigartiger sie wahrgenommen wird, je stärker ihre Ausstrahlung ist, desto eher eignet sie sich für eine Markenkooperation. Oder anders ausgedrückt: Die mathematische Regel „Minus mal Minus ergibt Plus“ gilt zwar in der Schule, aber nicht für Kooperationen zwischen zwei schwachen Marken.

Der Kerngedanke der Markenkooperation ist vielmehr ein anderer (vgl. KROTH, 2002). Statt die Marketing-Anstrengungen nur auf die eigene(n) Marke(n) zu richten, kann es durchaus sinnvoll sein, die Richtung zu überdenken statt nur das Tempo zu erhöhen, mit dem möglicherweise in die falsche Richtung gelaufen wird:

- Warum nicht gemeinsam mit Bestehendem stärker werden – statt immer neue Marken zu kreieren?
- Warum nicht auf cost sharing setzen – statt der Kostensteigerung mit immer höheren Budgets zu begegnen?
- Warum nicht gemeinsam Innovationen entwickeln – statt sämtliche Produkt-Neuentwicklungen nur alleine zu schultern?

KAPITEL 1

Mit der richtigen Portion „open mindedness“ und dem notwendigen Know-how kann es tatsächlich gelingen, die oft zitierte – und meistens ebenso oft belächelte – Gleichung der Synergie-Effekte ($2 + 2 = 5$) auf seine eigene Marke anzuwenden. Und durch Markenkooperationen deren gesamtes Potenzial erst vollständig auszuschöpfen.

Dabei zeigt es sich einmal mehr, wie Not zusammenschweißen kann: offensichtlich nimmt die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen Markenartiklern zu, je schwieriger das wirtschaftliche Umfeld ist. So halten bereits 43% der Top-Entscheider der Markenartikelindustrie strategische Partnerschaften für eine sehr sinnvolle Maßnahme und 30% wollen in Zukunft intensiver über Co-Marketing nachdenken (vgl. STIPPEL, 2003, S. 16).

An oberster Stelle der Motive, partnerschaftliche Markenkooperationen einzugehen, steht zur Zeit der Aspekt der Kostensenkung (vgl. DG Bank, 2002). Trotzdem sind Kooperationen keinesfalls nur ein Rezessionsprodukt, indem sie den Vorteil des cost sharing bieten. Vielmehr lassen sich mit Kooperationen auch andere, rezessionsunabhängige Ziele erreichen: etwa die bessere Bearbeitung bestehender Märkte, die Erschließung neuer Kundengruppen oder die Anpassung an veränderte Kundenanforderungen. Eben diese Ziele sind mit ein Grund, warum Co-Marketing mit anderen Markenartiklern für Unternehmen als wichtigste Herausforderung im Bereich „Synergie & Strategie“ angesehen wird (vgl. STIPPEL, 2004, S. 29).

Mehr noch: Aus den zukünftig stärker vernetzten und damit komplexeren Beziehungsmustern, in denen Konsument und Hersteller, Kunde und Dienstleister stehen, kann geradezu die Notwendigkeit zu kooperieren abgeleitet werden. Denn der Kunde der Zukunft wird verstärkt Dienstleistungen und Produkte in Anspruch nehmen, die im Verbund zwischen Unternehmen verschiedenster Branchen in neuartigen Wertschöpfungsketten angeboten werden. Derartige Dienstleistungs- und Systempartnerschaften erfordern über die klassische Markenkommunikation weitere, neue Kommunikationskonzepte; diese wiederum bringen die Steuerung und Steuerungsfähigkeit der eigenen Markenstrategie sowie die damit verbundene Kommunikation auf eine komplexere Ebene (vgl. LUTZ, SCHLESINGER, 2003, S. 42 ff.).

1.3 Historischer Rückblick

Bereits Henry Ford (1863–1947) hat es gewusst: „Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, (aber erst) Zusammenarbeiten führt zum Erfolg“.

Keineswegs soll deshalb der Eindruck erweckt werden, dass der Kooperationsgedanke – und speziell die Idee einer Markenkooperation – grundsätzlich neu ist. So verwendet man schon seit Jahrhunderten beispielsweise auf Pferdegestüten verschiedene Markierungszeichen, um seine

Tiere zu kennzeichnen. In früheren Zeiten war ausschließlich der Heißbrand, also das Brennen mit einem glühenden Eisen, favorisiert. Daher stammt im Übrigen auch das englische Wort „Brand“ für Marke, abgeleitet vom altnordischen Wort „brandr“, das „brennen“ bedeutete (vgl. BLACKETT, BOAD, 1999, S. 2). Sofern dabei rasse- oder verbandsübergreifend gekreuzt wurde, um noch leistungsfähigeren Pferdenachwuchs zu erhalten, kann demzufolge bereits von einer frühen Art der Markenkooperation („Brand Cooperation“) gesprochen werden.

Anders als in Deutschland sind die Brandzeichen in den USA jedoch seit jeher den einzelnen Ranches und nicht den verschiedenen Rassen oder Verbänden zugeordnet. Deshalb geben sie bereits seit Jahrhunderten primär über die Eigentumsverhältnisse Auskunft und damit allenfalls indirekt über die Qualität der „Produkte“. Insofern ist diese frühe Art der Markenkooperation tatsächlich eine Europäische, und nicht – wie sonst so häufig im Marketing – eine US-amerikanische Erfindung.

Schon in der jüngeren Vergangenheit finden sich bereits die unterschiedlichsten Formen von Marketing-Kooperationen: „In the 1970s and 1980s, the manufacturer’s headquarters controlled the creation of market demand for a product. ... Retailers had no choice but to cooperate“ (CLARK, 2000, S. 17f.). Und Mitte der 90er-Jahre wuchs die Anzahl der weltweit praktizierten Kooperationen bereits um jährlich 40 Prozent (vgl. BLACKETT, BOAD, 1999, S. 6). Im Laufe der letzten Jahre wurde die Kooperationspraxis der Konsumgüterhersteller im Marketing von nahezu allen Anbietern, vom Dienstleister bis zum B-to-B-Hersteller, übernommen.

War der Kooperationsgedanke bereits in der Vergangenheit erfolgreich, so hat er gerade in der Gegenwart zusätzlich an Fahrt gewonnen. Zahlreiche Partnerschaften, die sich von der gemeinschaftlichen Forschung und Entwicklung über die Produktion bis hin zu Vertriebskooperationen oder Kooperationen im After-Sales-Bereich erstrecken, spiegeln diesen Trend wider – ohne dass dabei die tatsächliche Zusammenarbeit der involvierten Marken zwingend für den (End-)Kunden ersichtlich sein muss. Bei den später noch im Detail zu betrachtenden Markenkooperationen *im engeren Sinne* wird die (Möglichkeit einer) Wahrnehmung durch die Kunden allerdings vorausgesetzt.

Aufgrund der gestiegenen Tragweite sowie im Hinblick auf eine in den nachfolgenden Ausführungen zugrundeliegende einheitliche Definition soll an dieser Stelle zunächst das Phänomen „Marke“ noch einmal kurz näher betrachtet werden.

Im ersten Teil des Buches, dem ein kurzer Überblick über den aktuellen Wissensstand zum Phänomen Marke (Kapitel 2) mit Verweisen auf weiterführende Literatur vorangestellt ist, wird das Thema „Markenkooperation“ zunächst deskriptiv behandelt. Ausgangspunkt bildet eine Systematik der un-

KAPITEL 1

terschiedlichen Begrifflichkeiten (Kapitel 3). Im darauffolgenden Kapitel 4 wird detailliert auf Ziele und Arten von Markenkooperationen in der Praxis eingegangen. Dabei werden inhaltliche und zeitliche Aspekte ebenso berücksichtigt wie potenzielle Chancen und Risiken.

Der zweite Teil geht darauf ein, welche Schritte zu beachten sind, um vom zufallsgesteuerten „Markenflirt“ zur systematischen Partnersuche (Kapitel 5) zu gelangen. Dabei wird auch von den „Schattenseiten“ des Kooperationsmarketing, nämlich von Verträgen und Verträgen (Kapitel 6) die Rede sein.

Im dritten und letzten Teil werden schließlich zahlreiche Fallbeispiele aus der Praxis (Kapitel 7) aufgelistet und damit die Bandbreite bisher durchgeführter Markenkooperationen – unterteilt nach Branchen – eindrucksvoll dargestellt. Dabei sollen aber nicht nur „best-practise“-Beispiele gezeigt, sondern vielmehr ein möglichst breiter Überblick über die aktuelle Markenkooperationspraxis gegeben werden.

Die Darstellung soll dem Leser deutlich machen, worauf es bei Markenkooperationen ankommt und wie sie erfolgreich umgesetzt werden können. Das vorliegende Buch möchte dabei sowohl Antworten geben als auch Anregungen liefern und Beispiele aufzeigen. Wenn es auf diese Weise zur erfolgreichen Umsetzung auch Ihrer geplanten Kooperation beitragen könnte, wäre das Ziel erreicht.

An dieser Stelle möchte der Autor den vielen Geschäftsführern, Vorständen, Marketingleitern und Kooperationsverantwortlichen, die in ungezählten Gesprächen offen ihre persönlichen Erfahrungen mit Markenkooperationen und Kooperationsmarketing geschildert und damit zusätzliche, wichtige Hintergrundinformationen geliefert haben, besonders danken.

Hinweis:

Alle vorkommenden eingetragenen Waren- und Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Firmen und Organisationen. Alle verwendeten Markennamen unterliegen dem Urheberrecht der jeweiligen Eigentümer. Falls geschützte Warenzeichen nicht als solche kenntlich gemacht wurden, bedeutet das Fehlen einer solchen Kennzeichnung nicht, dass es sich um einen freien Namen im Sinne des Waren- und Markenzeichenrechts handelt.