



Foto: corbis

# Das seltsame Paarungsverhalten von Marken

Markenallianzen versprechen imageförderliche Auftritte, die mit kleingekochtem Budget neue Zielgruppen effizient erschließen. Doch nicht jedes Marken-Couple ist co-gebrandet, und wer das Paarungs-ABC missachtet, riskiert Zeit-, Geld- und Imageverluste.

von Rahel Willhardt

**W**as bisher geschah: Gelangweilte Konsumenten verschmähen gleichförmige Waren- und Werbeangebote. Das zwingt Markenverantwortliche mehr denn je, sich ideenreich ins Zeug zu legen. Um die sauer verdienten Gewinne nicht ungebührlich in nimmersatte Marketinglöcher zu stopfen, bricht eine Marken-Paarungswut noch ungeahnten Ausmaßes aus. Allein in Deutschland wurden jüngst 30 neue, überregionale Markenkooperationen pro Monat gezählt.

Kurz einen „Nexpresso“ gekippt, der im Siemens-Kaffeautomaten mit Nestlé-Kapseln (alternativ: Philips mit Sara-Lee-Kaffeepads) besonders fix zubereitet ist. Im Karl Lagerfeld designten H&M-Anzug (Stella McCartney, Elio Fiorucci) geht's im limitierten Ford-Ka-Modell auf luft-hansagrauen Ledersitzen mit signifikanter Gelbborte (Puma/Mini Cooper, Kenzo/

Twingo, Tigra/Mango) bei McDonald's einen Milka McFlorry (Daim, M&M, Bounty) schlürfen. Die Multimedia-Lifestyle-Jacke von Rosner lässt man an, weil's sich mit Infineon Bluetooth im Kragen bequemer telefoniert. Schade nur, dass so das pechschwarze Prada-LG-Handy (Bang & Olufsen/Samsung, Swarovski/VK Mobile, Dolce & Gabbana/Motorola) ungesehen bleibt ...

„Konsumenten muss man überraschen, nicht bloß informieren“, erläutert Dr. Stephan Feige von htp St. Gallen, Beratungs-Spin-off des Marketinglehrstuhls der St. Gallener Universität, Beweggründe für gemeinsame Markenauftritte. „Dort, wo sich das Ungewöhnliche bei näherer Betrachtung als sinnvolle Kompetenzergänzung erweist, können Marken effizient geführt werden.“ Zugleich mahnt er zur Vorsicht. Das Beste aus zwei (und mehr) Markenwelten kann nur wirksam neue Zielgruppen erschließen, wo das

überraschte „Ach, die sind zusammen?“ nicht in ein verblüfftes „Wieso um alles in der Welt?“ umschlägt. Denn verkaufsreal ist, was im Kopf der Konsumenten geschieht, und dort kommt – nach Kenntnis des Brand-Futuristen Martin Lindstrom – wenig von dem an, was Unternehmensstrategen aushecken: 90 Prozent aller Markenallianzen scheitern – davon die Hälfte am Unverständnis des Kunden, an inkompatiblen Markenwerten und am ungleichen Kooperationsnutzen.

## NIMM ZWEI, ZAHL' EINS

Weniger pessimistisch äußerten sich die 108 zumeist mittelständischen Topmanager, die die Sempora Consulting GmbH gemeinsam mit der Berliner Agentur für Markenkooperation Noshokaty, Döring & Thun GmbH zum Jahreswechsel befragte. 76 Prozent schätzen, dass maximal eine von drei Kooperationen von Erfolg gekrönt ist. Auch sie bestätigen, dass die Pra-

## PAARUNGS-ABC

Fragen, die man sich bei aller Sympathie für den gewählten Partner immer stellen sollte:



Ein Fahrerlebnis mit Zen-Gefühl verspricht die Kooperation von Kenzo und Renault.

- Ist die Kooperation mit der eigenen Markenstrategie kompatibel?
- Stimmt die persönliche „Chemie“ zwischen den Kooperationsverantwortlichen?
- Passen die Marketingkulturen der Unternehmen zueinander?
- Passen die Zielgruppen der Marken zueinander (Zielgruppenausweitung/ Durchdringung)?
- Passen die Markenkompetenzen glaubhaft zusammen?

- Verfügen die beteiligten Marken über ausreichende Stärke?
- Ist der Kooperationsnutzen für den Verbraucher ersichtlich?
- Ist das Kooperationsinteresse der Partner vergleichbar groß (Spillover/ Win-win-Effekte)?

Quelle: Serviceplan, München

xis am fehlenden Kundennutzen (63 Prozent) oder nicht passenden Partnern und Marketingzielen (je 50 Prozent) scheitert. Allem voran aber mangelt es an Ressourcen (73 Prozent) – und das, obwohl man Markenduetten einhellig (94 Prozent) steigende Relevanz zubilligt. Die Vorteile des Brand-Tête-à-tête liegen für die betriebswirtschaftlichen Denker auf der Hand: Mit „anderen“ im Schlepptau schärft und poliert man das eigene Image, bindet Kunden, findet Zugang zu neuen Zielgruppen – und wenn es gut läuft, zum halben Etat.

Die Frage, warum Markenartikler nicht ihre Finger von suboptimalen Partnern lassen, beantwortet die Studie in erster Linie mit der „Inside-out-Perspektive“. Gemeint ist der sympathiegetriebene Entscheidungsmodus von Managern, bei dem das „Wen kenne ich?“ und „Mit wem mag ich zusammenarbeiten?“ über die Marketingziele triumphiert – und das, obgleich sie anerkennen, dass die systematische Prüfung des Markenfit die Wahl optimieren hilft (siehe Paarungs-ABC). Wer so identifizierte Partner mit „Überzeugungspräsentation“ wirbt, zwingt sich selbst zum sauberen Herausschälen der Win-win-win-Situation, bei der Kunden und alle Partner profitieren. „Co-Marketing ist ein Feld mit großem Wachstumspotenzial. Viele Unternehmen sammeln zurzeit erste Erfahrungen, um dann über einen umfassenden Einstieg entscheiden zu können“, resümiert Simon Thun von Noshokaty, Döring & Thun, nicht ohne zu betonen, dass Kooperationsmarketing weit mehr Spielarten kennt, um von starken Partnern zu profitieren, als nur das Co-Branding (siehe Glossar).

### TRAUMHAFTES CO-BRANDING

Besohlt Goodyear Gummi den Adidas-Sneaker oder verschmelzen Hiestand Tiefkühl-Croissants mit Callier Schokolade zum „Schokogipfel“, dann betreiben sie originäres Co-Branding, dass auf co-brandeten Marken basiert. Denn ganz gleich, ob die Kompetenzen zweier Marken sich nun in einem Produkt vereint (oder doch lieber in Werbeanzeigen, PoS-Aktionen et cetera), schaffen sie für Kunden erkennbaren Mehrwert und machen die Partnermarke im eigenen Kundenkreis populär. Doch um es vorwegzunehmen:

Beispiele, bei denen Partner auf der von Markenberatern empfohlenen gleichen Augenhöhe im harmonischen Einklang ihrer Markenprofile Ansehen und gar Umsatzglück steigern, sind rar. Obgleich diese Forderungen berechtigt scheinen: Studien von Dr. Carsten Baumgarth von der Marmara Universität Istanbul belegen, dass der Konsument das Gemeinschaftsimage irgendwo zwischen den beiden individuellen verortet: „Kooperiert eine starke mit einer schwächeren Marke, wird ihr Image meist schlechter als im Einzelauftritt beurteilt. Die schwächere Marke läuft hingegen Gefahr, in der Dominanz unterzugehen.“ Und auch für Paare mit stimmigen Markenwerten gilt: „Dort, wo Slogan und visuelle Gestaltung die Markenzusammenhänge verdeutlichen, beurteilen Konsumenten den Markenfit höher“, so der Forscher.

Als mustergültiger Klassiker gilt die mit der von markentypischen Kuhflecken versetzten Eiscrème. Damit die Liebhaber frostiger Kakaomasse wissen, dass drin ist, was draufsteht, bilden die vom Cremissimo-Logo überschriebenen gefleckten Eiskugeln neben dem Milka-Look ein perfekt ausgewogenes Trio auf der Box. Optisch ebenso eindeutig gelöst waren die für eine Saison eingegangenen Liaisons mit Toblerone, Niederegger Marzipan, Batida de Côco und Lavazza. Milka kommunizierte das kühle Konterfei auf dem Packaging der Fleckenschokolade; TV- und Posterkampagnen verbreiteten den Slogan „Zwei auf einen Streich“, der

zeigt, wie Schleckermäulern nun die schwere Entscheidung zwischen Eis und Schokolade abgenommen wird.

### MONOGAMIE EINES PAARUNGSKLASSIKERS

So vielzitiert das Beispiel ist, so selten sind die strategischen Hintergründe genannt: 1998 trat Langnese an, um Marktführerschaft im bis dato fest in Schöller- und Mövenpick-Hand liegenden Hauspackungseis-Segment zu erlangen. Mit der hochemotionalisierten „Cremigkeit“ katapultierte sich Cremissimo bereits 2001 an die Marktspitze, die nun mit Ideenreichtum weiter ausgebaut werden sollte. 2003 wollte man die von der Konkurrenz beherrschten „Classic“-Sorten (Vanille, Schokolade & Co) mit ähnlichem Zauber versehen wie schon etablierte Geschmäcker. Angepeilt wurden einmalige Kreationen, die tunlichst nicht im bestehenden Sortiment wildern sollten. Mit einer Kooperationsrange fahndete man nach co-geeigneten Brands, die unkopierbar im Image, aber originärer in der Rezeptur sein sollten.

Die oben genannte Auswahl erreichte die gesteckten Ziele mit Bravour: Einen Monat nach Kampagnenstart war Milka Cremissimo Deutschlands meistverkauftes Eis im Lebensmittelhandel, der Jahresumsatz stieg um 33,2 Prozent, der Marktanteil auf satte 26,8 Prozent, und auch der Umsatztransferimpuls fürs Classic-Sortiment glückte – allein Vanille legte im Werbezeitraum um 21 Prozent zu. Allen