

# Fremdgehen in Markenallianzen

Autoren: Isabel Victoria Villeda, Franziska Völckner, Henrik Sattler, Frank Drewes

Konzentrierte sich die Forschung bisher auf direkte Spillover-Effekte, liegt erstmals eine Studie vor, die indirekte Wirkungen auf Marken bei multiplen Co-Branding-Allianzen untersucht hat. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts der Universitäten Köln, Hamburg und der Harris Interactive AG im Detail.

Markenallianzen, insbesondere in Form von Co-Brands, verzeichnen seit Jahren enorme Wachstumsraten. Jüngste Beispiele sind die Schokolade von Ritter Sport mit Baileys, der Instant-Cappuccino Jacobs Specials Milka, Zeiss-Objektive in Nokia-Handys und die Miles-&More-Kreditkarten von Master Card und Lufthansa. Im Idealfall kommt es bei einer Co-Branding-Strategie zu einer Übertragung von positiven Assoziationen und Einstellungen, sogenannten Spillover-Effekten, zwischen den beteiligten Marken. Sie profitieren von einer verbesserten Wahrnehmung sowie einer höheren Zahlungsbereitschaft und Kaufwahrscheinlichkeit der Konsumenten. Spillover-Effekte können jedoch auch negativ sein.

Aus der bisherigen Forschung ist bekannt, dass Co-Brands insbesondere dann erfolgreich sind, wenn der Fit zwischen den beteiligten Marken gut ist – wie bei Intel-Prozessoren in Dell-Computern; zudem sind Co-Branding-Strategien im Durchschnitt umso erfolgreicher, je höher die Bekanntheit und die Markenstärke des Markenpartners ausgeprägt sind.

Mit der zunehmenden Verbreitung von Co-Branding-Strategien begnügen sich immer mehr Co-Branding-Partner nicht mehr mit nur einer Markenallianz, sondern sie gehen weitere Beziehungen ein. Sie gehen also „fremd“. Die Eiscrememarke Häagen-Dazs bietet beispielsweise nicht nur ein Co-Brand mit Baileys an. Häagen-Dazs hat sich vielmehr auch entschlossen, eine Kooperation mit der Marke Oreo aufzubauen. Weitere Beispiele für multiple Co-Branding-Allianzen sind Intel (Beispiele für Partnermarken: Fujitsu, Dell, IBM), Lycra (Beispiele für Partnermarken: adidas, Tom Tailor), Milka (Beispiele für Partnermarken: Langnese Cremissimo, Philadelphia, Jacobs, Daim) und Teflon (Beispiele für Partnermarken: Versace, Gastrolux). Die Frage ist, ob dieses „Fremdgehen“ von Häagen-Dazs auch zu Spillover-Effekten von Oreo auf Baileys führen kann und wenn ja, unter welchen Bedingungen solche indirekten Spillover-Effekte wahrscheinlich sind.

**Indirekte Spillover-Effekte** wurden bislang nicht erforscht, obwohl die Frage in

hohem Maße praxisrelevant ist: Sofern nämlich indirekte Spillover-Effekte existieren, sollten Manager sowohl bei der Bildung neuer als auch bei der Überwachung bestehender Markenallianzen nicht nur die direkte Wirkung zwischen zwei Marken einer Co-Branding-Allianz betrachten. Sie sollten auch darauf achten, ob der Markenallianzpartner sich bereits anderweitig engagiert oder gegebenenfalls vertraglich regeln, inwiefern der Partner fremdgehen darf.

Im Forschungsprojekt der Universität zu Köln (Lehrstuhl für Marketing und Markenmanagement), der Universität Hamburg (Lehrstuhl für Marketing und Branding) und der Harris Interactive AG konnte aufgezeigt werden, dass es in multiplen Co-Branding-Allianzen nicht nur zu Spillover-Effekten zwischen den direkt verbundenen Marken und Produkten kommen kann, sondern auch zwischen den indirekt verbundenen. Negative Ereignisse bei Marke C können also nicht nur einen negativen Effekt auf Marke B und das gemeinsame Co-Brand B/C haben, sondern auch auf das Co-Brand A/B und auf die Marke A (siehe Abbildung).

Um die Tragweite von negativen und positiven Ereignissen in Netzwerken von multiplen Co-Branding-Allianzen zu analysieren, wurden mehrere experimentelle Studien durchgeführt, die negative und positive Spillover-Effekte sowie mögliche Treiber dieser Effekte untersuchen. Dabei wurden Informationen über Marke C eingeführt und gemessen, wie sie auf das Co-Brand A/B und auf die Marke A wirken.



**Seitensprünge:** Die Markenallianz mit Philadelphia ist eine von mehreren Allianzen der Marke Milka. Weitere Allianzen wurden beispielsweise eingegangen mit Kaffeehersteller Jacobs, mit Langnese Cremissimo oder Daim.

**Die Ergebnisse der Experimente zeigen,** dass die Entscheidung, einer Co-Branding-Allianz beizutreten, komplexer ist als bisher angenommen: Markenmanager müssen nicht nur ihre direkten, sondern auch ihre indirekten Allianzpartner betrachten, da sie von diesen sowohl geschädigt werden als auch profitieren können. In allen Studien wird deutlich, dass sich ein negativer Vorfall von Marke C negativ auf das Co-Brand A/B auswirken kann: Die Einstellung der Konsumenten gegenüber dem Co-Brand A/B leidet und Zahlungsbereitschaft sowie Kaufwahrscheinlichkeit für das Co-Brand A/B sinken. Darüber hinaus kann sogar die Marke A durch einen Skandal bei Marke C in Mitleidenschaft gezogen werden. Das gilt wiederum auch für positive Ereignisse: So konnte nachgewiesen werden, dass eine Auszeichnung der Marke C zu

positiven Effekten auf das Co-Brand A/B führt und sich die Haltung der Konsumenten gegenüber dem Co-Brand A/B verbessert. Die Zahlungsbereitschaft und Kaufwahrscheinlichkeit für das Co-Brand A/B steigen. Die Marke A profitiert sogar noch stärker von einer Auszeichnung der Marke C als das Co-Brand A/B.

**Ferner standen die Treiber** von Spillover-Effekten in multiplen Co-Branding-Allianzen im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Die Hypothese war, dass Spillover-Effekte begünstigt werden, wenn die beteiligten Marken von den Konsumenten aktiv miteinander assoziiert werden, das heißt, wenn die wahrgenommene Verbindung zwischen den Marken stark ist. In den Experimenten wurden zwei mögliche Größen untersucht, die die Verbin-

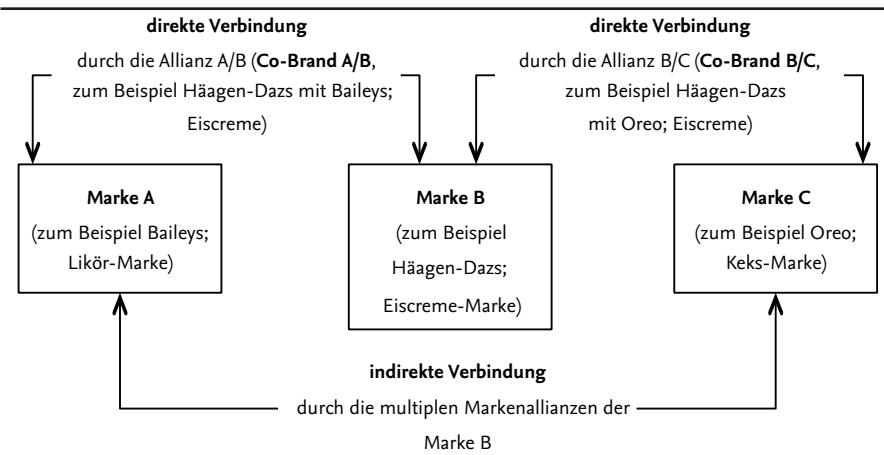
nungsstärke der Marken und somit die Spillover-Effekte beeinflussen können: der Fit zwischen den Marken und das rechtliche Eigentum der Marken.

**Der Fit,** der zwischen zwei direkt in einer Markenallianz verbundenen Marken Spillover-Effekte begünstigt, spielt demnach keine Rolle bei indirekten Spillovern in multiplen Markenallianzen. Das zeigen die aktuellen Ergebnisse des Forschungsprojekts. Ein Manager der Marke A hat also keine Möglichkeit, durch die Auswahl einer Partnermarke B mit einem hohen respektive niedrigen Fit indirekte Spillover-Effekte – ausgehend von bereits existierenden Partnern der Marke B – auf das Co-Brand A/B und die Marke A aufzubauen oder abzuwehren.

Während früher viele Unternehmen nicht deutlich kommuniziert haben, welche Marken zu ihrem Markenportfolio gehören und sie nur als Shadow-Endorser auf der Rückseite der Verpackung auftraten, zeigt sich heute mehr und mehr ein gegenläufiger Trend.

Um ein paar Beispiele zu nennen: Nestlé bildet seine Unternehmensmarke deutlich erkennbar auf seinen Produkten ab. „Thank you, Mom“, die Kampagne von Procter & Gamble, ist eine beispielhafte Brand-Portfolio-Promotion, und Kraft kommuniziert klar, dass beide Marken des Co-Brands Jacobs/Milka (Instant-Cappuccino) demselben Lebensmittelkonzern zuzuordnen sind. Das heißt, durch deutliche Endorsements können Konsumenten zunehmend besser differenzieren, welche Marken zum selben

## SO FUNKTIONIEREN MULTIPLE CO-BRANDING-ALLIANZEN



**Multiple Markenallianzen:** Zu berücksichtigen sind nicht nur die direkten, sondern auch die indirekten Verbindungen und Spillover-Effekte.

BEISPIELE FÜR MARKENALLIANZEN



**Beliebte Strategie:** Bei multiplen Co-Branding-Allianzen sind mehr als zwei Marken beteiligt.

und welche zu unterschiedlichen Unternehmen gehören.

In den experimentellen Studien wurde untersucht, ob und inwiefern sich Spillover-Effekte in multiplen Co-Branding-Allianzen unterscheiden, wenn die beteiligten drei Marken aus einem Hause (interne multiple Co-Branding-Allianz) oder aus drei unterschiedlichen Unternehmen (externe multiple Co-Branding-Allianz) stammen. Die Frage war, ob die engere Verbindung bei internen multiplen Co-Branding-Allianzen aus ein und demselben Markenartikelunternehmen auch zu stärkeren indirekten Spillover-Effekten führt.

Die Ergebnisse der Experimente bestätigen diese Vermutung: Sowohl positive als auch negative Spillover-Effekte der Marke C auf das Co-Brand A/B sind stärker in internen als in externen multiplen Co-Branding-Allianzen. Sofern der primäre Fokus eines Managers von Marke A auf dem Co-Brand A/B und dessen möglichen Benefit von indirekten positiven Spillovers von Marke C liegt, sollte er eine interne multiple Markenallianz ins Auge fassen.

Auf der anderen Seite erhöht die interne Markenallianz das Risiko eines negativen indirekten Spillovers von Marke C

auf das Co-Brand A/B. Hinzu kommt, dass eine interne multiple Markenallianz auch negative indirekte Spillover-Effekte auf Marke A treibt – positive jedoch nicht. Die Chancen eines positiven Effekts auf das Co-Brand A/B werden in internen multiplen Co-Branding-Allianzen also mit dem höheren Risiko eines negativen indirekten Spillover-Effekts auf Co-Brand A/B und Marke A bezahlt. Hierdurch werden interne multiple Co-Branding-Allianzen in der Summe unattraktiver als externe.

**Wenn Marketingmanager** indirekte Spillover-Effekte ignorieren, laufen sie Gefahr, die möglichen Auswirkungen von Markenallianzen und deren Komplexität zu unterschätzen. Es konnte gezeigt werden, dass sowohl negative als auch positive indirekte Spillover-Effekte in multiplen Co-Branding-Allianzen existieren. Diese Wirkung ist stärker, wenn alle Marken zu einem Unternehmen gehören, als wenn verschiedene Unternehmen beteiligt sind. Dieses Wissen kann von einem Markenmanager instrumentalisiert werden, um Spillover-Effekte zu begünstigen oder abzuwehren. Der Fit zwischen den Marken A und B eignet sich hingegen nicht als ein solches Marketinginstrument.

**GLOSSAR**

**Co-Branding**

beschreibt die Marketingstrategie, bei der zwei oder mehr (multiple) Marken gemeinsam ein Produkt markieren und so dem Kunden bewusst als Kooperationspartner kommuniziert werden.

**Interne multiple Co-Branding-Allianz**

bedeutet eine Co-Branding-Strategie, bei der die beteiligten Marken zu einem Unternehmen gehören.

**Externe multiple Co-Branding-Allianz**

bedeutet eine Co-Branding-Strategie, bei der die beteiligten Marken zu drei verschiedenen Unternehmen gehören.

**Spillover-Effekt**

bezeichnet die Beeinflussung und Übertragung von Image, Bekanntheitsgrad und Wahrnehmung eines Produkts oder einer Marke durch ein anderes Produkt oder eine andere Marke. Denkbar sind sowohl positive wie negative Wirkungen.

**Endorsement**

meint nach Gabler die gesteigerte Form des Product Placement, bei der das Produkt oder die Marke nicht nur genannt oder gezeigt, sondern gleichzeitig noch wertend hervorgehoben wird.

**Shadow-Endorser**

bezeichnet die versteckte, nicht offensichtliche Markenzugehörigkeit zu einem Unternehmen – in der Regel auf der Rückseite der Verpackung.

**LITERATUR**

Isabel Victoria Villeda, Franziska Völckner und Henrik Sattler (2012): Spillover-Effects in Multiple Co-Branding Alliances, Working Paper.

**AUTOREN**

**Isabel Victoria Villeda** ist Habilitandin am Institut für Marketing und Medien an der Universität Hamburg.

**Prof. Dr. Franziska Völckner** ist Direktorin des Seminars für Marketing und Markenmanagement an der Universität zu Köln.

**Prof. Dr. Henrik Sattler** ist Direktor des Instituts für Marketing und Medien an der Universität Hamburg.

**Frank Drewes** ist Associate Director Marketing Science des Marktforschungsinstituts Harris Interactive AG.

**Kontakt:** voelckner@wiso.uni-koeln.de