

74₇₅

Brand Leveraging durch Co-Branding

Nike & Apple tun es, Breitling & Bentley ebenso, Nespresso & Siemens auch. Die Liste von Marken, die publizitätsträchtige Partnerschaften eingehen, lässt sich problemlos fortführen. Aber warum häufen sich in letzter Zeit Co-Branding-Partnerschaften, und zwar eben auch von Power Brands wie Philips & Nivea und vielen anderen?

Die Ursache dafür liegt darin, dass Performance Management-Ansätze immer ausgeprägter die Denkweise in den Unternehmen bestimmen. Allen Ansätzen des Performance Managements ist gemein, dass sie sich, im Gegensatz zu den rein bilanz- und rechnungswesenorientierten Steuerungsinstrumenten, nicht nur auf die Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von finanziellen – also schwerpunktmässig vergangenheitsorientierten – Grössen beziehen, sondern insbesondere zukunftsorientierte, nichtfinanzielle Grössen integrieren. Somit ermöglichen sie eine ganzheitliche Planung und Steuerung der Leistung und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens, mit dem Ziel der kontinuierlichen

Verbesserung der Individual- und Unternehmensleistung. Richtig eingesetzt, kann diese Entwicklung dem Marketing entscheidend helfen, seine Position im Unternehmen zu stärken.

Wie das?

Um in den Augen des Performance Management seine Daseinsberechtigung zu legitimieren (defensiver Ansatz) beziehungsweise zu beweisen, dass das Marketing die eigentliche Königsdisziplin des Performance Management darstellt (offensiver Ansatz), muss sich das Marketing der Sprache und der Argumentation der Finanzexperten bedienen.

Markengesteuerte Unternehmenswertsteigerung durch den Brand Leveraging-Ansatz

Der hier präsentierte Brand Leveraging-Ansatz stellt die markengesteuerte Unternehmenswertsteigerung in den Fokus der Betrachtung. «To leverage something» kann übersetzt werden mit «etwas zu seinem Vorteil nutzen» und «etwas aufbauen». Damit werden unter dem Begriff «Brand Leveraging» Instrumente zusammengefasst, mit deren Anwendung die Nutzung der Marke über ihre Kernbeiträge hinaus zur Umsatzsteigerung genutzt und damit der Unternehmenswert markengesteuert gesteigert werden kann. Dies führt dazu, dass die Unternehmensmarke mit ihrer definierten Persönlichkeit zum Kristallisationspunkt sämtlicher Unternehmensaktivitäten wird und die Basis für die Implementierung eines identitätsorientierten Markenmanagements darstellt. Diese Markenpersönlichkeit wird als integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie – «branding is strategy» – gesehen und entsprechend auch behandelt. Gelingt es, mit der adäquaten Implementierung eines wertorientierten Managements der Unternehmensmarke einen Vertrauensvorschuss bei den relevanten Anspruchsgruppen zu erreichen, resultiert daraus ein Reputationsanstieg. Die nebenstehende Abbildung 1 visualisiert diesen Regelkreis schematisch.

Dieser Reputationsanstieg kann gezielt für Brand Leveraging-Aktivitäten genutzt werden, welche ihrerseits wiederum einen gewichtigen Beitrag zum erfolgreichen wertorientierten Performance Management leisten können. Auf dieser Basis kann die Strategie der markengesteuerten Unternehmenswertsteigerung implementiert werden. Hintergrund dieser Sichtweise ist



ZUM AUTOR

MARCO CASANOVA ist Gründer, Managing Partner & Executive Consultant der Branding-Institute AG in Muri/Bern. Er promovierte an der Universität Bern zum lic.rer.pol. Marco Casanova doziert Markenmanagement und strategisches Kommunikationsmanagement an der Universität Bern und an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Ausserdem ist er Initiant der IG Branding, einer Plattform, auf der sich die Markenverantwortlichen von Unternehmen wie ABB, Allianz, Bertelsmann, Henkel, Mercedes-Benz, Novartis, UBS, Shell, Siemens und Swisscom zum Austausch treffen. www.branding-institute.ch



«You need two to **Tango!**»

Wie im richtigen Leben, so geht es auch beim Co-Branding darum, den idealen (Marken-)Partner zu finden, um darauf aufbauend eine erfolgreiche (Marken-)Partnerschaft zu entwickeln.

das Bewusstsein, dass der Unternehmenswert stark von dem intangiblen Vermögenswert der Unternehmensmarke abhängt. Um diese Sichtweise gegenüber den unternehmensinternen Finanzexperten plausibel zu argumentieren, kann der hier vorgestellte Brand Leveraging-Ansatz (Abbildung 2) gute Dienste leisten. Er zeigt auf, mit welchen Instrumenten des Markenaufbaus und -managements der Unternehmenswert gesteigert werden kann.

Ausgangslage für die Anwendung des Brand Leveraging-Instrumentariums ist und im Zentrum des Ansatzes steht das vorhandene, werthaltige Markenportfolio. Dies ist insofern zwingend, als dass gerade die Brand Extension-Massnahmen, wie z.B. Co-Branding, Brand Stretching und Brand Licensing, nur dann sinnvoll und erfolgversprechend angewendet werden können, wenn die Werthaltigkeit der sich im Unternehmensbesitz befindlichen Marken gegeben ist.

Gerade das Co-Branding entwickelt sich in jüngster Vergangenheit zu einem bewährten Instrument, um die durch das Performance Management betriebene Sichtweise zugunsten des Marketings zu verändern. Dies ist auch der Grund, weswegen sich immer mehr Unternehmen dieses Brand Leveraging-Instruments bedienen. Doch aufgepasst: Erfolgreiches Co-Branding ist (besonders) anspruchsvoll!

Co-Branding: You need two to Tango!

Wie im richtigen Leben auch, geht es beim Co-Branding darum, den idealen (Marken-)Partner zu finden, um darauf aufbauend eine erfolgreiche (Marken-)Partnerschaft zu entwickeln. Grundsätzlich gibt es zwei Hauptformen, wie Marken eine Kooperation eingehen können, um gemeinsam ein Angebot mit der Nennung beider Marken auf den Markt zu bringen:

- **Das horizontale-Co-Branding**, zum Beispiel Siemens und Alessi bringen gemeinsam ein Telefon auf den Markt.
- **Und das vertikale Co-Branding**, auch Ingredient Branding genannt, zum Beispiel die Bekleidungsmarke Schöffel kommuniziert das Gore-Tex-Garn in den Produkten.

Beide Ausprägungen ermöglichen bei konsequenter Umsetzung im Idealfall eine positive gegenseitige Image-Abstrahlung auf die Marken, das schnellere Erreichen einer hohen Bekanntheit und Marktdurchdringung sowie Einsparung von Markeneinführungskosten durch die gezielte Nutzung von Synergien.

Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren von Co-Branding sind: Fit der Produkte, Fit der Marken und Fit der Zielgruppen. Es ist also entscheidend, dass die Produkte auf eine sinnvolle Art und Weise zueinander passen, dass der angesprochene Kunde den Zusammenhang zwischen den beiden Marken und deren Images erkennt, damit er die Zusammenarbeit nachvollziehen kann, und dass die angesprochenen Zielgruppen keine Berührungsängste untereinander haben. Diese formalen Kriterien werden mit weiteren, jedoch deswegen keineswegs unwichtigeren Aspekten ergänzt, wie zum Beispiel der Frage, ob die Unternehmenskulturen zusammenpassen.

ABBILDUNG 1

MARKEN- UND REPUTATIONSORIENTIERTER ORGANISATIONSANSATZ

Verhalten des Unternehmens – integrierte Kommunikation

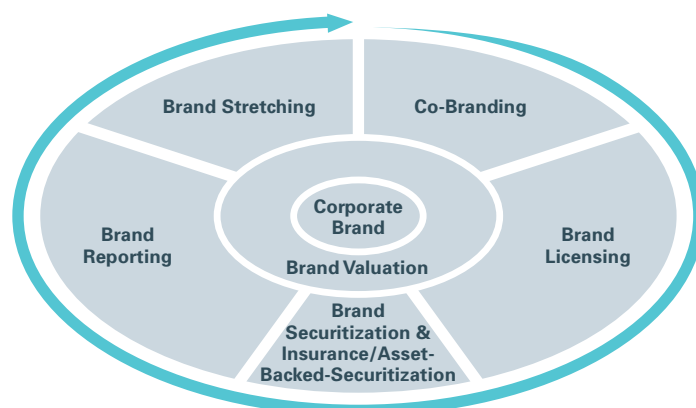


Quelle: Branding-Institute AG ©

ABBILDUNG 2

BRAND LEVERAGING-ANSATZ

Brand Controlling (+ Valuation)



Quelle: Branding-Institute AG ©

Herausforderungen des Co-Brandings

Das gemeinsame Entwickeln und Abstimmen der Co-Branding-Strategie durch die beiden involvierten Managements ist äusserst anspruchsvoll. Gerade bei starken Marken ist das Unternehmen gewohnt, die uneingeschränkte Kontrolle über das Markenmanagement zu haben. Beim Co-Branding gibt man diese Autonomie auf und muss sich mit dem Co-Branding-Partner auf konkrete Umsetzungsmassnahmen der Partnerschaft einigen. Diese Einigung hat nicht nur zu Beginn der Partnerschaft zu erfolgen, sondern während der gesamten Dauer. Erfahrungsgemäss scheitern auf dem Papier absolut sinnvolle Co-Branding-Partnerschaften häufig am Ego des Managements, bevor sie umgesetzt werden können oder wenn die ersten Co-Branding-Aktivitäten realisiert wurden und der Alltag einkehrt beziehungsweise der Enthusiasmus der ersten gemeinsamen Aktivitäten verflogen ist. Es bedarf einer gewissen Reife der Managements, um eine solche Partnerschaft zu realisieren und über eine längere Zeit erfolgreich auf hohem Niveau aufrechtzuerhalten. Weitere Gefahren des Co-Brandings sind die mögliche Verwässerung des Marken-Images sowie die negative Image-Abstrahlung durch den Co-Branding-Partner. Das Reputationsrisiko liegt jetzt nicht mehr «nur» auf der eigenen Marke, sondern man trägt in gewisser Weise auch das Reputationsrisiko des Co-Branding-Partners mit.

Fazit

Im Rahmen der markenorientierten Unternehmensführung spielt das Co-Branding eine wichtige Rolle. Wenn strategisch sinnvoll geplant und operativ überzeugend realisiert, kann das Co-Branding einen nachweisbaren, wichtigen Beitrag zur markengesteuerten Unternehmenswertsteigerung leisten. Das Instrument Co-Branding ist besonders anspruchsvoll, da das Unternehmen bei dieser Strategie Freiheitsgrade aus den Händen gibt und mit seinem Markenpartner gemeinsam das Co-Branding entwickeln und realisieren muss. Wenn beim Co-Branding jedoch zwei bereits starke Marken – und vor allem deren Management! – bereit sind, sich auf eine enge kommunikative Zusammenarbeit einzulassen, können das Wachstum und die Profitabilität signifikant und nachweisbar gesteigert werden. Dieser erwiesene Marketing Return on Investment stärkt die Position des Marketings im Unternehmen. Somit ist das Risiko beim Brand Leveraging durch Co-Branding vielfach absolut gerechtfertigt. ■

AKTUELLE LITERATUR

- **Performance measurement in SMEs: literature review and results from a German case study**, *International Journal of Globalisation and Small Business*. Vol.2, No.4, pp. 411-427. Brem, Alexander/ Kreusel, Nico/ Neusser, Christian (2008).
- **Strategie und Technik der Markenführung**. München, Vahlen. Esch, Franz-Rudolf (2007).
- **Psychologie der Markenführung**. München, Vahlen. Florack, Arnd/ Scarabis, Martin/ Primosch, Ernst (2007).
- **Brand Entity Management-Fit als zentraler Erfolgsfaktor mehrpoliger Markensysteme – Eine empirische Analyse**. Berlin, FGM. Mangold, Marc (2007).
- **Performance-Messungssysteme und der Faktor Mensch: Leistungssteuerung effektiver gestalten**. Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden. Pleier, Nils (2008).

READER'S DIGEST

EUROPEAN TRUSTED BRANDS 2009

Zum neunten Mal hat Reader's Digest in 16 europäischen Ländern ermittelt, welche Marken in den Augen der Verbraucher besonders vertrauenswürdig sind. Mehr als 23'000 Menschen haben an der Befragung der Studie «Reader's Digest European Trusted Brands 2009» teilgenommen. Die Studie stellt das Markenvertrauen in den Vordergrund und überlässt es allein dem Befragten, welcher Marke er sein Vertrauen ausspricht. Der Fragebogen enthält keine Markenvorgaben, sondern fragt ab, was der Konsument ungestützt im Kopf abrufft, wenn er sich für seine vertrauenswürdigste Marke entscheiden soll. Wie stark dabei der Wettbewerb der Marken um die Gunst der Konsumenten ist, zeigt unter anderem die Vielzahl der genannten Marken. Die Teilnehmer wurden gebeten, in 32 verschiedenen Produktkategorien jeweils eine Marke ungestützt zu nennen, der sie das meiste Vertrauen entgegenbringen. Die Schweizer haben unter anderem folgende Marken zu den «Trusted Brands 2009» gewählt:

- **Banken:** Raiffeisen
- **Kamera:** Canon
- **Auto:** VW
- **Erkältungsmittel:** Neo Citran
- **Kosmetik:** Nivea
- **Kreditkarte:** Visa
- **Reiseveranstalter:** Kuoni
- **Versicherung:** Die Mobiliar
- **Internet Service Provider:** Bluewin
- **Mobilfunkunternehmen:** Swisscom
- **Schmerzmittel:** Aspirin
- **PC:** Dell
- **Waschmittel:** Total



Mehr Informationen über die Ergebnisse in der Schweiz sowie in Europa finden Sie unter www.rdtrustedbrands.com

SURE-TIPP

Das Schweizer Markenplakat zeigt die komplette Schweizer Markenlandschaft. Eingebettet zwischen fiktiven Bergen, Seen und Städten werden öffentlichkeitsrelevante Schweizer Marken dargestellt. Verwandte Marken – bezüglich Branche oder Besitzer – werden gruppiert und einem Flurnamen zugeordnet.

Mehr unter www.markenplakat.ch