

## Co-Branding

ISABEL WICKERT

*Einst durch das soziale Miteinander geprägt werden Kooperationen heute für Unternehmen immer mehr von Relevanz. Die Möglichkeiten der verschiedenen Kooperationsarten dient heute nicht nur zur Erhöhung des eigenen wirtschaftlichen Erfolgs, sondern gleichzeitig zur Bewältigung der Ansprüche einer immer anspruchsvolleren, schnelleren und dynamischeren Gesellschaft, die durch Individualität und Qualität geprägt ist. Warum aber gehen Marken Kooperationen ein? Zur Beantwortung dieser Frage können viele theoretische Erklärungsansätze zu Rate gezogen werden, wie bspw. die Spieltheorie, die Transaktionskostentheorie sowie die Principal-Agent-Theory. Im Laufe der Ausarbeitung sehen wir Marken als Spieler, die kooperieren oder defektieren, als Transaktionspartner, sowie Partner unterschiedlicher Informationsstände. Markenkooperationen im Allgemeinen und Co-Brandings im Speziellen unterliegen einer Vielzahl theoretischer Erklärungsansätze, auch wenn diese in ihrer Anwendbarkeit auf Markenkooperationen nur eingeschränkt geeignet sind.*

### Die Entstehungsgeschichte des Kooperationsbegriffs und die Frage nach dem „Warum?“

Die Frage nach den Gründen für das Eingehen von Kooperationen in sozialen Systemen fasziniert die Menschheit schon seit langer Zeit. Wir wissen, dass Kooperationen tagtäglich geschlossen und gelebt werden und die Grundlage unserer Zivilisation bilden. Warum aber gehen wir Kooperationen ein, wo es doch unumstritten ist, dass jedes Individuum in erster Linie egoistisch und eigennützig an sich und seine Interessen denkt. Thomas Hobbes gab schon vor mehr als dreihundert Jahren eine erste Antwort auf diese Frage: Das Leben wäre – im Naturzustand - „einsam, armselig, ekelhaft, tierisch und kurz“ (Hobbes 1984, S. 90), wenn eine derart rücksichtslose Konkurrenz unter den egoistischen Individuen herrschen würde. Die daraus resultierende Forderung nach einem Regierungsapparat, welcher die Individuen zu Kooperationen zwingt, war für Hobbes daher nur die logische Konsequenz (Vgl. ebd.). Die Tatsache, dass auch heute noch viele lieber ihr „eigenes Ding“ machen, statt zu kooperieren, liegt neben der oben aufgeführten Annahme, dass Kooperation gleichbedeutend mit „helfen“ sei und demnach zwar sozial erwünscht, aber oftmals keinen ökonomischen Vorteil mit sich bringt, auch an der Lehre Darwins, welche unsere Weltanschauung stark geprägt hat. „Survival of the fittest“ als Mantra vom Überleben des Tüchtigsten, welches Darwin von Herbert Spencer übernahm, eröffnete den Kampf ums Dasein und bot eine willkommene Rechtfertigung egoistischen Handelns.

Das Phänomen Kooperation zieht sich seit Jahrhunderten durch sämtliche Bereiche des Lebens. Ob biologisch, soziologisch oder ökonomisch betrachtet, Kooperationen waren, sind und vor allem werden immer wichtige Bestandteile von Leben sein. Nicht zuletzt weil „Kooperation das Überleben sichern kann, und das sogar mit einem geringeren Energieaufwand“ (Krüger 2011, S. 35) als der von Darwin propagierte unausweichliche Kampf ums Überleben. Ganz im Gegenteil, ist Kooperation die Lösung für die Zerrissenheit zwischen Individualismus und Kollektivismus (Vgl. Krüger, 2011, S. 35). Denn Kooperationen ermöglichen es, durch den individuellen Drang zur Gestaltung der Welt durch Individuen, gezielt Beziehungen und Bindungen aufzubauen, die, basierend auf kollektivistischen Aspekten, über die Lebensdauer ihres Sinnes hinaus aufrechterhalten werden (Vgl. Krüger 2011, S. 49f).

Der Begriff „Kooperation“ wurde in Deutschland erstmals 1958 in Zusammenhang mit einer wettbewerbspolitischen Auseinandersetzung genutzt. Bis zu diesem Zeitpunkt galten Zusammenarbeiten zwischen Unternehmen als Zerstörer des marktwirtschaftlichen Geistes und Verschwörung gegen den Wettbewerb. Kooperation, aus dem lateinischen stammend (lat. Cooperare), meint „zusammenarbeiten“. Der Begriff der Kooperation beschreibt im Allgemeinen die Zusammenarbeit zwischen Menschen und Institutionen, bzw. zwischen Unternehmen oder Unternehmensabteilungen. Auf Grund der unterschiedlichen Betrachtungswinkel verschiedener theoretischer Ansätze sowie der Notwendigkeit der Spezifizierung, welche mit den unterschiedlichen Untersuchungsgegenständen einhergeht, existiert keine universalgültige Definition. Die vorliegende Arbeit soll sich an der Definition von Dennis Hoffmeister orientieren, die Kooperationen als „eine freiwillige, zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr selbstständigen, formal gleichberechtigten Partnern“ versteht, welche sowohl zeitlich als auch sachlich begrenzt sein können. Weiter werden die Entscheidungen der Kooperationspartner „(...) gemeinsam koordiniert und gefällt und dienen der Erreichung eines gemeinsamen Ziels.“

### **Coopetition – die Verbindung von Konkurrenz und Kooperation als Marktbearbeitungsstrategie**

Kooperation als soziales Konstrukt lässt sich ebenso auf ökonomische Problemfelder übertragen, denn auch der Markt ist geprägt durch unternehmerisches kooperatives Handeln. Nalebuff und Brandenburger näherten sich der Frage nach Kooperationen im Wettbewerb anhand einer anschaulichen Betrachtung: „Geschäft ist Zusammenarbeit, wenn es um das Backen von Kuchen geht, und Wettbewerb, wenn es um die Aufteilung des Kuchen geht. Wenn Kämpfen bis zum Tod den Kuchen zerstört, bleibt nichts mehr zu erobern. Doch (...) es ist unklug einen Kuchen zu backen, von dem man sich nichts aneignen kann.“ (ebd.). Geschäft ist also immer das Zusammenspiel von Konkurrenz und Kooperation, was Ray Noorda treffend als „Coopetition“ beschreibt (Electronic Business Buyer 1993).

Wir stellen demnach fest, dass auch Wirtschaftsunternehmen gut beraten sind, mit vermeintlichen Wettbewerbern zu kooperieren um den eigenen Profit zu steigern. Dies haben auch die Inhaber von Marken verstanden. Warum es sich anbietet, die Strategie der Coopetition, insbesondere durch Markenkooperationen zu fahren, zeigen auch die veränderten Rahmenbedingungen am Markt. Hier steht die sich fortschreitende Sättigung der Märkte der permanenten Erweiterung des Markenangebotes gegenüber. Dieses Überangebot von Marken und der damit einhergehende Kampf um die Gunst des informationsüberlasteten Kunden zwingen Unternehmen zu immer schnelleren und besseren Innovationen. Während die Wirkung von Kommunikation durch den Information Overload immer weiter nachlässt, steigen die Kommunikationskosten. Und während die Loyalität der Kunden sinkt, steigt gleichzeitig deren Anspruch an ein innovatives Erlebniskonzept. Unternehmen und Marken stehen der Herausforderung gegenüber, die Individualisierung der Kundenbedürfnisse zu beachten, während sie gezwungen sind, sich zeitgleich auf ihre Kernkompetenzen zu fokussieren. Unvermeidbar ist daher der Anstieg der Markenkooperationen zur Abdeckung des nachgefragten Leistungsspektrums (Vgl. Vilmar 2006, S. 9f).

### Unterscheidungskriterien des Co-Brandings

Unter dem Begriff der Markenkooperation sammelt sich eine Vielzahl an Kooperationsarten, die nicht immer eindeutig voneinander abgegrenzt werden können. Näher betrachtet werden soll das Co-Branding als Form der Markenkooperation, die „Markierung einer Leistung mit mindestens zwei Markennamen im Rahmen einer kooperativen Markenpolitik, zu der sich alle involvierten Marken freiwillig und zielorientiert entschieden haben, wobei die Zusammenarbeit für den Konsumenten wahrnehmbar ist und die Marken ihre Souveränität aus Konsumentensicht behalten“ (Vgl. Hüttermann 1991/Spethmann; Benezra 1994). Bereits 1991 wagten Blackett und Russell einen ersten Versuch, Co-Brandings in verschiedene Formen zu unterteilen. Hierbei wendeten sie jedoch nur ein einziges Unterscheidungskriterium an: „die Höhe der durch die Kooperation geschaffenen Wertschöpfung“, die Shared Value Creation. Aus dem unterschiedlichen Grad der Wertschöpfung ergeben sich vier Typen des Co-Brandings. Das Reach-Awareness-Co-Branding erzielt die geringsten Shared Value Creation. Hierunter fallen gemeinsame Marketing- und Promotion-Tätigkeiten, die der Bekanntheitssteigerung dienen sollen. Die Bekanntheitssteigerung ist deshalb möglich, weil diese Form des Co-Brandings einen schnellen Zugang zum Kundenkreis des Kooperationspartners bietet. Kooperationen zwischen Kreditkartenunternehmen und Vielfliegerprogramm zählen zum Reach-Awareness-Co-Branding. Hier transferieren sich die beiden Marken die Kunden gegenseitig. Die Feinkostsalate von FIT FOR FUN und Homann sind ein weiteres Beispiel für diese Form des Co-Brandings. Das Value Endorsement Co-Branding weist eine etwas höhere Wertschöpfung auf und ermöglicht zugleich auch einen Transfer der Markenposition und -werte. Diese Form liegt z.B. bei Cause-Brand Alliances vor. Das Ingredient Co-Branding gilt nach Blackett und Russell als weitere Kategorie des Co-Brandings.

Diese übersteigen das Value Endorsement Co-Branding im Grad ihrer Wertschöpfung. Durch die Integration einer physischen, identifizierbaren Komponente einer Partnermarke wird die Stufe des Value Endorsement Co-Branding inkludiert und übertroffen. Dies ermöglicht eine Erhöhung des Verkaufsvolumens und eine Stärkung der Marke für den Komponentenhersteller auf der einen Seite und eine Imageanreicherung des Produktes auf der Herstellerseite. Die Integration des investiven Produktes Tetra Pak in einer Reihe von Produkten ist hier ein Beispiel. Den höchsten Grad der Wertschöpfung bietet das Complementary Competence Co-Branding, welches zwei komplementäre, starke Marken umfasst, die zur Erschaffung eines gemeinsamen Produktes kooperieren. Beide Marken bringen dabei ihre Fähigkeiten und Kernkompetenzen in den Schaffungsprozess mit ein. Ein Beispiel dafür ist der Philipshave Cool Skin von Philips und Nivea.

Über die Kategorisierung anhand eines Kriteriums hinaus geht der Typologierungsversuch von Cegarra und Michel wenige Jahre später. Hier werden bereits zwei Merkmale zur Typologisierung herangezogen, zum einen die Art der Verbindung und zum anderen der Grad der Exklusivität. Beides lässt sich nochmals in jeweils zwei Kategorien unterteilen. Die Art der Verbindung kann entweder funktional oder symbolisch sein, während der Grad der Exklusivität sich in Exklusiv oder Offen und Nicht Exklusiv unterscheidet.

### **Chancen und Risiken von Markenkooperationen und Co-Brandings**

Warum aber gehen Unternehmen Markenkooperationen im Sinne von Co-Brandings ein? Zahlreiche Chancen bieten Co-Brands sowohl in finanzieller, als auch in symbolischer Hinsicht. Co-Brand-Effekte auf der einen Seite bieten positive Effekte auf die gemeinsam angebotene Leistung wie die Marktvergrößerung durch Erschließung neuer Käufergruppen, Produktkategorien und Märkten. Hinzu kommen natürlich die Potenzialvorteile durch die Verstärkung des Finanzpotenzials, verbesserte Sachmittelausstattung und den Zugang zu erweitertem Know-How. Durch die Synergien ergeben sich Kostenvorteile im Sinne der Kostendegression durch Economies of Scale und Scope. Ebenfalls minimiert wird das allgemeine Risiko, da die Investitionen aufgeteilt und die Fehler durch den Partner ausgeglichen werden können (Vgl. Vilmar 2006, S. 32ff). Mit der in der Quantität gestiegenen Darbietung der Marke erhöht sich gleichzeitig auch die Markenbekanntheit. Außerdem verbessert sich die durch den Käufer getätigte Leistungsbeurteilung durch die Markierung zweier Marken, welche als Qualitätssiegel fungieren, ebenfalls. Damit einhergehend entsteht auf Käuferseite das Gefühl der Kaufrisikominimierung (Vgl. Vilmar 2006, S. 32ff). Daraus ergibt sich auch eine höhere Preisbereitschaft der Käufer. Zumal sich die Qualität und die Serviceleistung auf Grund der ergänzten Kompetenz durch den Partner i.d.R. auch wirklich verbessert (Vgl. Vilmar 2006, S. 32ff). Nicht zu verachten ist außerdem die erhöhte Innovationskraft, die sich aus der Zusammenarbeit ergibt und bei alleiniger Leistungserstellung geringer ausfällt als bei der Erstellung im Team (Vgl. Vilmar 2006, S. 32ff).

Die Spill-Over-Effekte sind dagegen indirekte Effekte. Sie werden auch Ausstrahlungseffekte genannt, welche vom Co-Brand auf die Ausgangsmarke transferiert werden und so einen positiven Effekt auf die Individualmarke haben können (Vgl. Vogel; Huber 2007, S. 22). Ausstrahlungseffekte bewirken eine Änderung des Markenimages und machen die Umpositionierung einer Marke möglich. Zudem kann ein gegenseitiger Kompetenztransfer erfolgen (Vgl. Vilmar 2006, S. 32ff). Dadurch ergibt sich auch eine Zielgruppenausweitung für die jeweiligen Individualmarken. Hinzu kommen positive Verbundeffekte, bspw. durch Cross-Selling, sowie die Möglichkeit der Pull-Effekte im Rahmen des Ingredient Branding. Durch Pull-Effekte ergibt sich der Vorteil, dass die Kunden gezielt nach Produkten fragen, in denen investive Güter enthalten sind. Hierdurch kann der Hersteller der integrierten Marke außerdem seine Abhängigkeit von der Partnermarke minimieren (Vgl. Vogel; Huber 2007, S. 22).

### **Der Erfolg von Co-Brandings und die Frage nach dem richtigen Partner**

Um jedoch die Markenkooperation bzw. das Co-Branding erfolgreich ausgestalten zu können sind diverse Kriterien bei der Auswahl des geeigneten Kooperationspartners zu beachten. Zu den Erfolgsfaktoren eines Co-Brands zählt eine hohe Markenstärke des Partners, das Vorliegen eines Markenfits beider Marken, insbesondere durch einen Image- und Produktfit (Vgl. Boush; Loken 1991, S. 25). Bei Co-Brands im speziellen muss insbesondere ein Transferfit vorliegen, welcher den Markenfit beeinflusst. Hierbei spielt das Verhältnis der Marke zur Leistungskategorie des neuen Co-Brands eine wichtige Rolle (Vgl. Baumgarth 2003, S. 245). Als letzter Erfolgsfaktor ist die Komplementarität der Marken zu beachten. Hier spielen die Gedächtnisstrukturen der Kunden im Hinblick auf die Marken eine große Rolle, denn diese müssen sich gegenseitig ergänzen. Ähneln sich die für relevant betrachteten Produkteigenschaften und dazugehörigen Vorstellungen der Kunden, so wird ein Co-Brand in der Regel positiver bewertet (Vgl. Park; Jun; Shocker 1999, S. 799ff). Gleichzeitig ist jedoch die Erkennbarkeit der einzelnen Markenkerns der kooperierenden Marken zu gewährleisten. Die Komplementarität muss die Assoziationen zu den Marken derart ergänzen, dass sich daraus relevante und wünschenswerte Assoziationen für das Co-Brand ergeben. Die Markeneigenschaften und Kompetenzen sollten sich derart ergänzen, dass das Co-Branding für beide Marken eine effizientere Marktbearbeitungsstrategie darstellt, als die alleinige Bearbeitung (Vgl. Jenewein; Kaufman; Wichert 2007, S. 38).

### **Theoretische Erklärungsansätze – Warum Unternehmen Kooperationen eingehen**

Trotz all der genannten Vorteile eines Co-Brandings, so ergeben sich durch die Kooperation mit einer anderen Marke selbstverständlich auch Risiken, die das Zustandekommen einer Kooperation vereiteln können. Warum Unternehmen dennoch Kooperationen eingehen, soll anhand wissenschaftlicher Erklärungsansätze näher erläutert werden. Zur Beleuchtung der Beweggründe zu einer Kooperation bietet sich die Spieltheorie, Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie an.

## Jeder Markt ist ein Spielfeld – Die Spieltheorie als Erklärung für Markenkooperationen

In der Theorie lässt sich die Spieltheorie eingeschränkt zur Beantwortung der Frage, ob Marken Kooperationen eingehen sollen oder nicht heranziehen. Zur Betrachtung der Praxis am Markt eignet sich die Perspektive von Nalebuff und Brandenburger.

Auf der Spieltheorie basiert ihre Methode „Pakt“ zur Entwicklung kooperativer Markenstrategien. Übertragen auf Markenkooperationen lassen sich folgende Anomalien feststellen: Jeder Markt ist ein Spielfeld. Auf diesem Spielfeld begegnen sich verschiedener Spieler, die nach bestimmten Regeln handeln, mit dem Ziel der Erfolgreichste zu sein. Für jeden der Spieler auf dem Spielfeld stellt sich die Frage, ob er die Konfrontation oder die stillschweigende Kooperation mit den Mitspielern respektive Gegnern sucht (Vgl. Pätzmann 2003, o.S).

Die Methode identifiziert vier verschiedene Spieler am Markt: Lieferanten, Kunden, Konkurrenten und Komplementoren. Im Hinblick auf die Frage, ob eine Marke kooperieren oder defektieren soll, muss man sich die verschiedenen Rollen der Mitspieler vergegenwärtigen. Die Betrachtung soll sich im Folgenden auf die Rollen Konkurrenten und Komplementoren beschränken (Vgl. Nalebuff; Brandenburger 1996, S. 28ff).

Ein Spieler ist ihr Konkurrent, wenn „Kunden ihr Produkt geringer bewerten, wenn sie das Produkt des anderen Spielers haben, als wenn sie nur ihr Produkt alleine haben“ (Nalebuff ; Brandenburger 1996, S. 30). Dabei existieren keine Branchengrenzen. Die Frage muss immer lauten, welche Produkte kann ein Kunde kaufen, die den Wert des eigenen Produktes abmindert, oder ohne das eigene Produkt in der Lage sind ihren Bedarf decken zu können. So stellt American Airlines bspw. für Intel dahingehend einen Konkurrenten da, dass Videokonferenzen oftmals durch Geschäftsreisen ersetzt werden. Wenn ihre Kunden ihr Produkt jedoch höher bewerten, „wenn sie das Produkt des anderen Spielers haben, als wenn sie nur ihr Produkt alleine haben“ (ebd.), so stellt dieser Spieler für einen Komplementator dar. Bleibt man beim Beispiel Intel, so kann Microsoft hier als Komplementator gesehen werden. Denn schnellere Hardware von Intel veranlasst Kunden zum Kauf leistungsfähigerer Software von Microsoft und umgekehrt bringt leistungsfähigere Software von Microsoft den Kunden dazu schnellere Hardware von Intel zu kaufen. Komplementoren sind also Hersteller aller Produkte und Dienstleistungen, die das eigene Produkt attraktiver machen (Vgl. Nalebuff; Brandenburger 1996, S. 23). Komplementoren begründen demnach ein Abhängigkeitsverhältnis, mit Ergebnis, dass der Gewinn ohne den Komplementoren geringer ist als bei Kooperation mit ihm. Angewendet auf die theoretische Fragestellung defektieren oder kooperieren lässt sich also feststellen: kooperiere mit Komplementoren, defektiere (bzw. kooperiere nicht mit) Konkurrenten. Warum es sich anbietet, die Strategie der Coopetition insbesondere durch Markenkooperationen zu fahren, zeigen

auch die veränderten Rahmenbedingungen am Markt. Hier steht die sich fortschreitende Sättigung der Märkte der permanenten Erweiterung des Markenangebotes gegenüber. Dieses Überangebot von Marken und der damit einhergehende Kampf um die Gunst des informationsüberlasteten Kunden zwingen Unternehmen zu immer schnelleren und besseren Innovationen. Während die Wirkung von Kommunikation durch den Information Overload immer weiter nachlässt, steigen die Kommunikationskosten. Und während die Loyalität der Kunden sinkt, steigt gleichzeitig deren Anspruch an ein innovatives Erlebniskonzept. Unternehmen und Marken stehen der Herausforderung gegenüber, die Individualisierung der Kundenbedürfnisse zu beachten, während sie gezwungen sind, sich zeitgleich auf ihre Kernkompetenzen zu fokussieren. Unvermeidbar ist daher der Anstieg der Markenkooperationen zur Abdeckung des nachgefragten Leistungsspektrums.

### **Kooperationen sind Tauschbeziehungen – Die Transaktionskostentheorie**

Eine andere Herangehensweise an die Begründung des Eingehens von Markenkooperationen bilden der Transaktionskostenansatz und die Principal-Agent-Theorie.

Wenn Markenkooperationen den Austausch von Leistungen, Know-How oder Zielgruppen darstellen, dann können sie demnach als Transaktionen betrachtet werden, denn Transaktionen entstehen überall dort, wo Austausch stattfindet. Die von Coase gestellte Frage nach der Daseinsberechtigung von Unternehmen als Gegensatz zur Steuerung von Transaktionen über den Markt lässt sich ebenfalls im Hinblick auf Markenkooperationen ausweiten. Die Nutzung des Marktes bringt Kosten mit sich, deren Senkung das Ziel der Markenkooperation im Allgemeinen und des Co-Brandings im Speziellen ist. Gleichzeitig entstehen diese im Rahmen von Markenkooperationen jedoch auch ex ante und ex post durch Anbahnungs-, Koordinations- oder Kontrollkosten.

Hier liegt die Unvollkommenheit des Ansatzes als Erklärung für die Entstehung von Kooperationen begründet. Denn das Ziel der Transaktionskostensenkung steht den langfristig steigenden Organisationskosten gegenüber, welche mit einer Markenkooperation einhergehen. Co-Brandings weisen durch ihre Neuartigkeit des zusammen geschaffenen Produktes eine langfristige Kooperationsausrichtung auf. Anhand von Verträgen wird diese Zusammenarbeit determiniert, welche jedoch auf unzureichender Kenntnis zukünftiger Umweltbedingungen und unvollständigen Informations- und Entscheidungsgrundlagen basiert. Die Vermeidung des nutzenmaximierenden Verhaltens eines Partners und sein Opportunismus zwingen zur Kontrolle, welche Kosten mit sich bringt und dem Ziel der Kostensenkung widerspricht. Dabei lassen sich Markenkooperationen im Allgemeinen, welche immer wiederkehrende, ähnliche Transaktionen umfassen, von Co-Brandings, welche sehr investitionspezifische Kooperationen sind, unterscheiden. Denn die Transaktionskosten sind determiniert durch die Transaktionshäufigkeit, die Investitionsspezifität und den Unsicherheitsfaktor (Vgl. Schögel 2006, S. 23). Während Markenkooperationen häufig wiederkehrende Transaktionen mit sich

bringen, was die Transaktionskosten durch Skalen- und Lernkurveneffekte senkt, weisen Co-Brandings eine hohe Investitionsspezifität auf. Die Investitionsspezifität ergibt sich aus der Höhe der Individualität der Transaktion, welche bei Co-Brandings relativ hoch ausfällt. Je individueller die Transaktion, desto höher ist der Wertverlust bei einem möglichen Abbruch der Transaktionsbeziehung und einem Wechsel des Transaktionspartners (Vgl. Bolten 2000, S. 36). Co-Brandings weisen demnach nicht vollständig eine hohe Transaktionskostensenkung auf.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass sich die Transaktionskostentheorie (TAKT) nur bedingt zur Heranziehung als Erklärungsansatz eignet. Hinzu kommt, dass die TAKT keine Spekulation über die in der Kooperation potenziell auftretenden Macht- und Konfliktprozesse zulässt, welche im Laufe der Zusammenarbeit auftreten können und nicht separiert von den Produktionskosten betrachtet werden können. Die Transaktionskosten wären immer nur Momentaufnahmen des dynamischen Entwicklungsprozesses einer Markenkooperation (Vgl. Swoboda 2005, S. 48).

In der Literatur finden sich ebenfalls Zweifel an der TAKT als alleinige Entscheidungsgrundlage für das Eingehen von Markenkooperationen, jedoch auch wichtige Annahmen der Theorie für das vorliegende Erkenntnisinteresse. So stellen Möller und Seiter fest, dass der Kooperationsbedarf bei mehreren Kooperationspartnern i.S. einer multilateralen Kooperation steigt. Einen Unterschied zwischen Kooperationen für den Massenmarkt und differenzierte Märkte erkennt Beye. Er schlussfolgert, dass Marketing- respektive Markenkooperationen auf Massenmärkten eine geringere Rolle spielen als auf differenzierten Märkten. Die Zusammenarbeit ist immer dann sinnvoll, wenn die Einsparungen der Transaktionskosten die Koordinationskosten übersteigen.

### **Kooperationen basieren auf Beziehungen – Die Principal-Agent-Theory als Erklärungsansatz**

Die Principal-Agent-Theorie (PAT) als vertragstheoretisches Konstrukt, welches die Delegationsbeziehung zweier Partner betrachtet, muss im Hinblick auf Markenkooperationen in einem weiteren Definitionsrahmen betrachtet werden. Das Delegations- und Machtgefälle kann im PAT-Rahmen nicht auf Markenkooperationen übertragen werden, da Kooperationen selten als Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung sondern viel mehr als strategische Arbeitsteilung ausgestaltet sind. Zwar geht der Kooperationswunsch zumeist von einem „Principal“ aus, welcher im Rahmen eines Auswahlprozesses den richtigen Kooperationspartner als „Agenten“ sucht und ermittelt. Der Problematik der unvollkommenen Information sind jedoch beide Partner ausgesetzt. So nehmen Kooperationspartner eine doppelte Funktion im Principal-Agent-Konstrukt ein, da sie sowohl Principal als auch zeitgleich Agenten sind. Die für eine Principal-Agent-Beziehung aufgestellten Prämissen gelten nicht uneingeschränkt, denn die Handlungen der jeweiligen Unternehmen beeinflussen das Wohlergehen des anderen, beide verfolgen eine rationale Nutzenmaximierung und haben unterschiedliche Nut-



zenvorstellungen. Jedoch ergeben sich diese Nutzensvorstellungen nicht durch unterschiedliche Verfügungsrechoptionen, da Markenkooperationspartner i.d.R. gleichberechtigte Partner sind. Auch das Kriterium der Informationsasymmetrie auf einer Seite ist so nicht vorherrschend, da beide Partner dieser Asymmetrie unterliegen und beide in gleichem Maße davon betroffen sind.

So stehen beide Partner den möglichen Hidden actions, characteristics, Intentions und Informations gegenüber, welche das Eingehen der Kooperation mit dem jeweils potenziellen Partner verhindern kann. Den Hidden Characteristics kommt im Zuge von Markenkooperationen besondere Bedeutung zu, weshalb sich der Auswahlprozess des Partners um eine vollständige Verhinderung dieser bemüht. Beiden Partnern ist daran gelegen, die Informationsasymmetrie durch Signaling und Screening zu minimieren, wobei das Screening, wie erwähnt, wichtigste Entscheidungsgrundlage im Partner-Auswahlprozess ist. In Zusammenhang mit Hidden Actions spielt insbesondere der Vampireffekt bei Markenkooperationen eine wichtige Rolle. Hidden Actions können diesen durch die falsche inhaltliche oder formale Integration eines Partners begünstigen. Die absichtliche Hervorrufung dieses Effektes gilt, insbesondere durch die rationale Nutzenmaximierung und den vorherrschenden Opportunismus der Partner, weiterhin als nicht per se negierbar, verhindert jedoch eine langfristige Kooperation. Die PAT ist charakterisiert durch die Kontroll- und Sanktionsmechanismen des Principals. Für Markenkooperationen im Allgemeinen fallen diese jedoch weg, sofern es sich um eine einmalige Kooperation handelt (Vgl. Beye 2009, S. 12). Anders ist es bei Co-Brandings, welche per se wiederholte Kooperation voraussetzt und demnach mit Kontrollkosten einhergehen. Hier können freiwillig vereinbarte Einschränkungen des Handlungsspielraumes und die Selbstverpflichtung zur Einhaltung des Kooperationsvertrages die Asymmetrie der Informationen minimieren und die Organisations- und Transaktionskosten verringern. Der Kooperationsvertrag dient hier als Überwachungsinstrument für beide Partner (Vgl. Erlei 2000, S. 248). Trotzdem trägt das dem Kooperationspartner entgegengebrachte Vertrauen hierbei einen erheblichen Einfluss auf die Kooperationsbeziehung bei.

Die kostenverursachenden Vorkehrungen im Sinne der Kontroll- und Überwachungsinstrumente können den Opportunismus nicht verhindern und scheitern stets an der Komplexität der Wirklichkeit (Vgl. Picot/Dietl/Franck 1999, S. 18f). Der Opportunismus und eine unvollkommene Rationalität führen zu einer Motivationslücke, die durch Vertrauen gefüllt werden kann (Vgl. Bosshardt 2001, S. 150). Dies verdeutlicht auch die Spieltheorie: Selbst vor dem Hintergrund bedingter Strategien und optimalen Bedingungen für die Spieler kann die Motivationslücke nicht ohne weiteres überwunden werden. Vertrauen kann diese Lücke in dem Maße schließen, dass sie beispielsweise die notwendige freundliche Disposition erwirkt. Dies kann ebenso als Grund für kooperative erste Spielzüge und die kooperative Reaktion der Spieler angeführt werden (Vgl. Wurche 1994, S. 75). Wiederholte kooperative Spielzüge lassen weiterhin Vertrauen entstehen.

## **Vertrauen als konstitutives Merkmal von Kooperationen**

Das Eingehen von Markenkooperationen kann auf Basis von Vertrauen dahingehend erklärt werden, dass es sich um ein Vertrauen in die Erbringung der abgesprochenen Leistung handelt. So bietet Vertrauen eine Reduktion der Komplexität der Risiken, welche Unternehmen ohne Kooperationspartner nicht eingehen würden, weil sie zu riskant oder zu ressourcenintensiv wären. Weiter ermöglicht das Vertrauen in den Partner überhaupt erst die Ausblendung negativer Verhaltensmöglichkeiten seinerseits (Vgl. Cordini 2007, S. 73). Doch nicht nur die Komplexität kann reduziert werden, auch die im Rahmen der Transaktionskostentheorie angesprochenen Transaktionskosten können durch Vertrauen gesenkt werden. Denn das dem Partner entgegengebrachte Vertrauen mindert die Anzahl an Kontroll- und Berichtsmaßnahmen, welche die Höhe der Transaktionskosten beeinflussen.

Gleichzeitig kann Vertrauen als Erklärung dafür dienen, dass beide Marken ihre Informationen und ihr Know-How teilen. Eine Zusammenarbeit, die auf Vertrauen gebaut ist, ermöglicht ein höheres Synergiepotenzial, da die Bereitschaft höher ist, Ressourcen mit einzubringen, was in einem höheren Mehrwert resultiert (Vgl. Madhok 1995, S. 120f).

Dass die Angst des Missbrauches der eigenen Leistung im Sinne des Vampireffektes verringert wird, dass die mit der Markenkooperation einhergehende Abhängigkeit in hohem Maße akzeptiert wird, dass Informationen nicht gefiltert oder absichtlich vorenthalten werden und gegenseitiger Einfluss möglich ist, liegt in hohem Maße im entgegengebrachten Vertrauen begründet (Vgl. Krystek 1997, S. 544ff). Im Ergebnis führt Vertrauen zu einem höheren Handlungsspielraum bei zeitgleich geringerem Einsatz von Kontroll-, Beobachtungs- und Berichtsinstrumenten (Vgl. Hansen 1994, S. 182).

## **Über die Notwendigkeit des Zusammenspiels verschiedener Ansätze**

Markenkooperationen sind ein komplexes und kompliziertes Konstrukt. Wie der Mensch, der die Kooperationen beeinflusst, ist jede Kooperation anders, sodass sich wenig allgemeine Aussagen treffen lassen. Markenkooperationen anhand einer ganzheitlichen Theorie zu erklären, ist nicht ohne weiteres möglich. Viel mehr bieten mehrere Ansätze Überlegungen zur Anwendung auf Markenkooperationen, die verifiziert werden können, während zeitgleich viele Aspekte der Theorien keine Anwendung erfahren können. Es kann festgehalten werden, dass zur Erklärung sowohl ökonomische als auch soziologische Ansätze herangezogen werden müssen. Nicht alleine, weil Markenkooperationen im Endeffekt keine Kooperationen zwischen Marken sind sondern zwischen Menschen. Marken und Unternehmen selbst können keine Kooperationen eingehen, nur Menschen können dies aktiv; und sie sind es auch, die die Kooperationen ausgestalten und für ihren Erfolg oder Misserfolg verantwortlich sind. Welche Ansätze letztendlich schwerer wiegen ist von Kooperation zu Kooperation unterschiedlich. Kooperationen als Institution zur Maximierung ökonomischer Kennzahlen sind eine

effektive, spannende und immer wieder neue Möglichkeit, den heutigen Problemen der Märkte und Unternehmen gerecht zu werden.

Jede Kooperation ist eine soziale Interaktion, welche sozialen, gesellschaftlichen oder ökonomischen Intentionen geschuldet ist. Daher ist in jedem Fall einer Betrachtung von Kooperationen der „Faktor Mensch“ zu berücksichtigen. Nur so kann die Mehrdimensionalität und Komplexität sozialer und ökonomischer, aber auch psychologischer Einflussfaktoren hinreichend erkannt werden. Die auf den ersten Blick vorhandene Zuverlässigkeit ökonomischer Systeme kann nur durch das Einbeziehen zusätzlicher Disziplinen wie der Sozialforschung, Sozialökonomie und der Psychologie vervollständigt und verifiziert werden.

## Literaturverzeichnis

- Baumgarth, C. (2008). Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Beye, D. (2009). Mehr Erfolg mit Marketingkooperationen – Eine empirische Untersuchung von Kooperationsprojekten, GRIN Verlag, 2009.
- Bolten, R. (2000). Zwischenbetriebliche Kooperation im Marketing. Methodik zur Identifikation von Kooperationschancen und –potentialen, Dissertation, Band Wirtschaftswissenschaften, Forschen und Wissen, Herdecke, 2000.
- Bosshardt, C. (2001). Homo Confidens: eine Untersuchung des Vertrauensphänomens aus soziallogischer und ökonomischer Perspektive, Lang Verlag, 2011.
- Boush, D. M.; Loken, B. (1991). A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation, in: Journal of Marketing Research, 28 Jg., Nr. 1, S. 16-28.
- Cordini, M. (2007). Vertrauen im Prozess komplexer Systeme. Zur Führungsfunktion des Mittelmanagements als Hauptträger personellen Vertrauens. Hannover, Dissertation, 2007.
- Erlei, M. (2000). Die neo-institutionalistische Theorie der Organisation. In: Pies, I.; Leschke, M. (Hrsg.): Ronald Coase' Transaktionskosten-Ansatz, Tübingen, S. 58–65.
- Hobbes, T. [1984] Leviathan, Frankfurt am Main, 1984.
- Hüttermann, M. (1991). Chancen und Risiken des Co-Brandings, Hamburg.

- Jenewein, W.; Kaufman, G.; Wichert, A. (2007). Drum prüfe, wer sich bindet...- Eine empirische Untersuchung zur Wirkung von Markenkooperationen, in: *Thesis*, Ausg. 3/2007, S. 35-39.
- Krüger, J. (2011). *Kooperation und Wertschöpfung: Mit Beispielen aus der Produktentwicklung und -unternehmensübergreifenden Logistik*, Springer Verlag, 2011.
- Krystek, U. (1997). *Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Springer Verlag, 1997.
- Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach, in: *Journal of International Business Studies*, 26. Jg., 1995, H. 1m S. 117-137.
- Nalebuff, B.; Brandenburger, A. (1996). *Coopetition – kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1996.
- Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E. (1999). *Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation, Management*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999.
- Schögel, M. (2006). *Kooperationsfähigkeiten im Marketing – Eine empirische Untersuchung*, Springer Verlag.
- Spethmann, B.; Benezra, K. (1994). Co-Brand or be Damned, in: *Brandweek*, Vol. 35, Nr. 45, S. 21-24.
- Vilmar, A. [2006], *Markenkooperationen Kooperationsmarketing – Strategien und Entscheidungshilfen für die Praxis*, Varus Verlag, Bonn, 2006.
- Vogel, J.; Huber, F. (2007). *Co-Branding – Markenstrategie der Zukunft – eine empirische Studie der Markeneffekte beim Co-Branding*, Reihe: Marketing, Band 34, EUL Verlag, Köln, 2007.
- Wurche, S. (1994). Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen, in: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): *Management Interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik* Opladen, Westdeutscher Verlag, 1994, S. 142-159.