



Hochschule Macromedia für
angewandte Wissenschaften,
University of Applied Sciences

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts

„Online-Dating für Marken“ – Eine Betrachtung
von Erfolgsfaktoren und Möglichkeiten der
Partnersuche bei Markenkooperationen

im Studiengang **Open Media Master**
Medien und Kommunikationsmanagement
Spezialisierung: Markenmanagement

Erstprüfer:
Prof. Uwe Stoklossa

Zweiter Erstprüfer:
Prof. Dr. Christian Rudeloff

Vorgelegt von: Katharina Adam

Matr.-Nr.: H-28790, H-FH-MA-OMM-MK-16SS

Studiengang: Open Media Management Master

Studienrichtung: Medien- und Kommunikationsmanagement

Hamburg, 31. Juli 2017

Abstract

Marketing brands in combination (co-branding) has become increasingly popular during the last years. To be successful within this marketing strategy, a convenient partner selection for co-branding is of utmost importance.

Purpose – This master thesis examines different contemporary success factors concerning the choice of the partnering brand, that do have an impact on success or failure of co-branding in general. Developed from the existing co-branding literature, a conceptual model of an online-dating-platform for brands is designed, which aims at simplifying the search process for brands that are interested in co-branding as well as reducing risk in terms of incongruous brand selection.

Design/ Methodology/ Approach – To examine both the relevant success factors and the potential, chances and risks of such a platform, a series of eight expert interviews are conducted. The qualitative research part is followed by an outlook into an continuative quantitative approach, where first tendencies of the target audience towards the idea of this dating-platform for brands are conveyed.

Findings – With regard to the partner selection, the generell accepted success factors brandfit, imagefit, productfit, complementarity and brand strength are complemented by additional criteria by the experts, which are: the fit of the target audiences, mutual sympathy of the operating people within a co-branding arrangement, the extent of willingness to cooperate as well as celerity with reference to the implementation of the co-branding strategy. Since most of the success factors can by applied to this platform the idea of an online-dating-platform for brands is evaluated as a promising, contemporary possibility to find partnering brands, that do match and complement each other.

Zusammenfassung (Übersetzung des Abstracts)

Es ist festzustellen, dass Markenkooperationen bei Unternehmen in den letzten Jahren zunehmend beliebter werden. Der Prozess der passenden Partnerwahl für eine Kooperation ist von großer Bedeutung für den angestrebten Erfolg.

Zweck der Forschung – Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit den für die Partnerwahl essentiellen Erfolgsfaktoren, die generell einen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg einer Markenkooperation haben. Aufbauend auf den Inhalten der zum Thema vorliegenden Literatur wird ein Konzept in Form eines Online-Dating-Portals für Marken erarbeitet, welches den Suchprozess nach passenden Partnermarken für Unternehmen, die an Kooperationen interessiert sind, vereinfacht und Risiken minimiert, die durch unpassende Partnerwahl auftreten können.

Design/ Methoden/ Ansatz – Um sowohl relevante Erfolgsfaktoren als auch die Chancen und Risiken eines digitalen Kooperationsportals untersuchen zu können, werden acht Experteninterviews durchgeführt. An diesen qualitativen Forschungsvorgang schließt ein Ausblick einer weiterführenden, quantitativen Untersuchung an, durch welche erste Tendenzen bezüglich der Zielgruppe und deren Ansicht zur Idee des Online-Dating-Portals für Marken aufgezeigt werden.

Ergebnisse – In Hinblick auf die Partnerwahl ergänzen die Experten die allgemein anerkannten Erfolgsfaktoren Markenfit, Imagefit, Produktfit, Komplementarität und Markenstärke durch folgende weitere Faktoren: Zielgruppenfit, einer auf Gegenseitigkeit beruhende positive persönliche Chemie der an der Kooperation beteiligten Personen, die generelle Bereitschaft zu kooperieren sowie Schnelligkeit in Bezug auf die Umsetzungsmöglichkeiten einer Kooperation. Da die meisten Erfolgsfaktoren sich auf einer Plattform anwenden lassen, wird die Idee des Online-Dating-Portals als vielversprechende und zeitgemäße Möglichkeit der Partnersuche aufgefasst, um passende und sich ergänzende Markenpartner zu finden.

Keywords

- Brand Alliances
- Co-Branding
- Brand evaluation
- Success factors
- Online-dating-platform

Schlüsselbegriffe

- Markenkooperation
- Co-Branding
- Markenbeurteilung
- Erfolgsfaktoren
- Online-Dating-Plattform

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Aktuelle Relevanz der Thematik	1
1.2 Forschungslücke und Forschungsfrage	4
1.3 Zielsetzung, Abgrenzung und Aufbau der Masterarbeit	4
2. Theoretischer Bezugsrahmen	6
2.1 Grundlagen von Markenkooperationen	6
2.1.1 Begriffsverständnis	6
2.1.2 Von der Markendehnung zur Markenkooperation	7
2.2 Kooperationsmodelle der Spieltheorie	9
2.2.1 Gefangenendilemma und Hirschjagd	10
2.2.2 Bedeutung der Theorie für Markenkooperationen	12
2.3 Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette	13
2.3.1 Horizontale Kooperationen	13
2.3.2 Vertikale Kooperationen	14
2.3.3 Laterale Kooperationen	14
2.4 Klassifizierungskriterien von Markenkooperationen	15
2.4.1 Intensität der Kooperation	15
2.4.2 Dauer der Kooperation	16
2.4.3 Exklusivität der Kooperation	16
2.5 Erfolgskriterien von Markenkooperationen	17
2.5.1 Marken- und Imagefit	18
2.5.2 Produktfit	18
2.5.3 Komplementarität	19
2.5.4 Markenstärke	19
2.6 Kooperationsformen und Möglichkeiten im Marketing	20
2.6.1 Co-Promotions	21
2.6.2 Co-Branding	23
2.6.3 Ingredient-Branding	25
2.6.4 Mega Brands und Joint Ventures	27
2.7 Risiken und Chancen von Markenkooperationen	28
2.7.1 Chancen bei passender Partnerwahl	28
2.7.2 Risiken bei unzutreffender Partnerwahl	29
3. Der Prozess der Kooperationspartnerwahl in der Praxis	31
3.1 Festlegung von Kooperationszielen	31
3.2 Möglichkeiten der Partnersuche	33
3.3 Partnerselektion und Konzeption	36

4. Zusammenfassung und Vorüberlegung zur Forschung	37
4.1 Zusammenfassung der Literaturrecherche	37
4.2 Vorüberlegung zur empirischen Untersuchung	38
5. Empirische Untersuchung	40
5.1 Methodenwahl: Qualitative Forschung	40
5.1.1 Das Experteninterview als qualitative Forschungsmethode	41
5.1.2 Qualitative Inhaltsanalyse der Interview-Ergebnisse	41
5.2 Datenerhebung, Vorbereitung und Durchführung	42
5.2.1 Aufbau der Interviews	43
5.2.2 Auswahl der Experten	46
5.2.3 Durchführung der Interviews	48
5.3 Datenanalyse	49
5.3.1 Transkription der Daten	49
5.3.2 Kategoriensystem und Kodierung	50
5.4 Ergebnisse der Forschung	52
5.4.1 Fallzusammenfassungen	53
5.4.2 Potential von Markenkooperationen	54
5.4.3 Prozess der Partnerwahl	55
5.4.4 Erfolgsfaktoren bei Markenkooperationen	56
5.4.5 Potential eines Online-Dating-Portals für Marken	60
5.4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse	65
5.6 Bewertung der Ergebnisse anhand von Gütekriterien	66
5.7 Tendenzen einer ergänzenden, quantitativen Untersuchung	70
6. Konzeptionsvorschlag – Online-Dating-Portal für Marken	73
6.1 Beantwortung der Forschungsfrage durch Konzept	73
6.2 Erfolgsfaktoren	74
6.3 Plausibilitätsprüfung	75
6.4 Handlungsempfehlungen	76
7. Fazit und Ausblick	79
Literaturverzeichnis	81
Bildquellenverzeichnis	90
Anlagenverzeichnis	93

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Steigender Kooperationsbedarf	3
Abb. 2: Möglichkeiten der Markendehnung	8
Abb. 3: Spieltheorie am Beispiel des Gefangenendilemmas	10
Abb. 4: Spieltheorie am Beispiel der Hirschjagd	11
Abb. 5: Mögliche Kooperationsrichtungen	13
Abb. 6: Erfolgskriterien für Markenkooperation	17
Abb. 7: Ranking-Ausschnitt der nach Markenstärke sortierten stärksten Marken 2017	20
Abb. 8: Co-Promotion Beispiele in der Praxis	22
Abb. 9: Personen (Blogger/Influencer) als Kooperationspartner	22
Abb. 10: Co-Branding Beispiele in der Praxis	24
Abb. 11: Ingredient Branding Beispiele in der Praxis	26
Abb. 12: Mögliche Chancen und Risiken von Markenkooperationen	29
Abb. 13: Misslungene Markenkooperationen in der Praxis	30
Abb. 14: Planungsphasen einer Markenkooperation	31
Abb. 15: Auszug möglicher Informationsquellen für die Partnersuche	33
Abb. 16: Suchmöglichkeiten nach Kooperationspartnern	34
Abb. 17: Vorgehen der Datenerhebung	42
Abb. 18: Übersicht der Interviewpartner	47
Abb. 19: Vorgehen der Datenanalyse und Auswertung	49
Abb. 20: Ablauf der Kategorienbildung durch deduktives und induktives Vorgehen	51
Abb. 21: Übersicht des Kategoriensystems aus MAXQDA	52
Abb. 22: Aus den Interviews ermittelte Co-Branding Erfolgskriterien	66
Abb. 23: Übersicht der qualitativen Gütekriterien	69
Abb. 24: Storyboard zur Konzeptidee eines Online-Dating-Portals für Marken	71
Abb. 25: Auswertungstendenzen der Umfrage	72
Abb. 26: Anwendbarkeit der Erfolgskriterien auf ein Online-Dating-Portal für Marken	74
Abb. 27: Bewertung des Online-Dating-Portals für Marken anhand einer SWOT Matrix	75
Abb. 28: Beispielhafte Darstellung von Profileinstellungen	76
Abb. 29: Beispielhafte Darstellung von Sucheinstellungen	78

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abbverz.	Abbildungsverzeichnis
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera, deutsch: und so weiter
ggf.	gegebenenfalls
S.	Seite
u. a.	unter anderem
Vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
Bqverz.	Bildquellenverzeichnis
Hrsg.	Herausgeber

1. Einleitung

Im Kampf um die Aufmerksamkeit der Konsumenten entdecken immer mehr Marken zunehmend das Potential von Markenkooperationen, Schwächen in bestimmten Bereichen einer Marke durch eine Kooperation auszugleichen. Kooperationen im Markenbereich eröffnen unbestritten große Chancen, können jedoch auch negative Effekte nach sich ziehen, sofern ein Kooperationspartner sich im Nachhinein als unpassend für eine Zusammenarbeit herausstellt: Eine empirische Studie zur Wirkung von Markenkooperationen (Jenewein, Kaufmann & Wichert, 2007, S.35) zeigt, dass eine Markenkooperation vorab gewissenhaft in verschiedenen Dimensionen geprüft werden sollte. Dabei können Kriterien wie Markenstärke, Image- und Markenfit, Komplementarität und Produktfit zur Überprüfung der Qualität einer Partnerschaft herangezogen werden (Esch, 2014, S.497f.). In der bisherigen Literatur werden sowohl Wirkungsweisen von Markenkooperationen, verschiedene Markenfit-Parameter als auch Ausgestaltungsformen von Kooperationen betrachtet. Trotz der Tatsache, dass immer mehr Unternehmen sich auf die Suche nach passenden Markenpartnern machen, werden Vorgehensweisen, wie und anhand welcher Kriterien ein Unternehmen in der Praxis selbstständig eine passende Partnermarke finden kann, in der Theorie bisher weniger spezifiziert.

Die vorliegende Masterarbeit fokussiert sich daher insbesondere auf die Planungsphase einer Markenkooperation und soll einen Beitrag zur Beantwortung der Frage leisten, inwiefern dem Prozess der Partnerwahl zukünftig begegnet werden kann und welche Erfolgsfaktoren dafür eine Rolle spielen. Mit dem Prozess der Umsetzungsphase einer Markenkooperation wird sich im Zuge dieser Arbeit nicht weiter auseinandergesetzt.

1.1 Aktuelle Relevanz der Thematik

Computermarken werben mit *Intel Inside* (Esch, 2014, S.492), *Playboy* und *Media Markt* bewerben sich gegenseitig (Hell, 2017), die *Pro7 TV-Show Circus Halligalli* kooperiert mit dem Schokoladenhersteller *Ritter Sport* (Schobelt, 2017), während *Philips* eine Zusammenarbeit mit Beauty-Bloggerinnen eingeht (absatzwirtschaft.de, 2015), *Aral* eine Kooperation mit *Nivea* Pflegeprodukten startet (aral.de, 2017) und *Bahlsen* seine *Leibnitz Zoo-Kekse* mit dem Qualitätsjoghurt von *Bauer* kombiniert (Göbel, 2017) – die Beispiele an aktuellen Markenkooperationen sind vielfältig und zeigen: Markenkooperationen liegen im Trend.

All diese selbstständigen Marken verfolgen dabei grundsätzlich das Ziel, innerhalb einer Kooperationen mit einer Partnermarke ihre Kräfte so zu bündeln, dass aus dem Imagetransfer ein wahrnehmbarer Kaufimpuls wird. Kooperation kann so der Schlüssel zum Erfolg sein – manchmal jedoch auch das Sprungbrett zum Risiko darstellen, sofern die Kooperation negative Auswirkung nach sich zieht (Gassmann, 2015a).

Das Potential von Markenkooperationen erkannten 2003 schon Haedrich, Tomczak & Kaetzke, welche damals bereits Co-Branding als „Kooperationsform der Zukunft“ bezeichneten (S.138). Aufgrund der Tatsache, dass viele Märkte mit etlichen Marken und Produkten gesättigt sind und es nur mit vergleichsweise hohen Investitionen im Marketingbereich möglich ist, neue Marken im Markt erfolgreich zu etablieren, ist die Kooperation mit bereits bestehenden Marken, die über eine notwendige Kompetenz am Markt und entsprechende strategische Erfolgspotenziale verfügen, oft eine vielversprechende Alternative (Haedrich et al., 2003, S.138f.). Eine entsprechende Dynamik sei grundsätzlich auch laut Morschett (2003) im Bereich der Kooperationen wahrzunehmen. Als Antriebskräfte für Kooperationen nennt Morschett insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie sowie die Globalisierung der Wirtschaft. Daher sei laut Morschett zu erwarten, dass in Zukunft auch weiterhin neue Formen der Allianzen auftreten werden (S.409).

Laut dem Deutschen Patent und Markenamts (2017) sind die Markenmeldungen auf nationaler Ebene in Deutschland zwischen 2012 und 2016 von insgesamt 59.857 Marken auf 69.340 Marken gestiegen, was einem Zuwachs von etwa 15,8% entspricht. Im Zeitalter der Informationsüberflutung wird es für die steigende Anzahl von Marken vermehrt dabei folglich zur Herausforderung, die selektive Wahrnehmung der Konsumenten gezielt anzusprechen. Im Kampf um die Aufmerksamkeit der Konsumenten entdecken Unternehmen daher nun zunehmend den Mehrwert von Markenkooperationen (Socaciu, 2017). Auch Esch (2014, S.25) vertritt den Standpunkt, dass für die Konsumenten die in den letzten Jahren stetig wachsende Angebotsvielfalt von neuen Produkten und Marken in einzelnen Produktbereichen und Branchen schnell unüberschaubar werden kann. Eine aussichtsreiche Möglichkeit zur Generierung einer höheren Konsumentenaufmerksamkeit kann hier die Bündelung starker Marken in Form einer Kooperation darstellen, um sich von der Vielzahl anderer Marken abheben zu können (Tunder & Behre, 2010, S.244). Diese Ansicht vertritt auch Krüger (2012), welcher das Zustandekommen von vielen Kooperationen auf den Markt- und Konkurrenzdruck zurückführt, denn „um diesen standzuhalten, suchen Unternehmen nach geeigneten Partnern“ (S.380). Er bezeichnet Kooperation dabei als ein Mittel, um das Ziel des „Überlebens am Markt“ operationalisieren zu können. Aufgrund dieses Konkurrenzdrucks sowie der sich stetig weiterentwickelnden Globalisierung der Märkte benötigen Unternehmen mehr Flexibilität, um weiterhin erfolgreich wirtschaften zu können (Benkenstein & Beyer, 2003, S.707).

Bedingt durch immer kürzer werdende Produktentwicklungszeiten sowie durch verkürzte Produktlebenszyklen versuchen Unternehmen, durch schnelle Reaktion auf veränderte Kundenwünsche die sich bietenden Marktchancen zu nutzen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Benkenstein & Beyer, 2003, S.707). Zudem entsteht

in einigen Branchen durch eine stagnierende Konsumnachfrage für viele Unternehmen die Herausforderung, sich im Verdrängungswettbewerb auf gesättigten Märkten durch Preiskämpfe behaupten zu können. Als positive Alternative können hier Markenkooperationen mit Win-Win Effekten eine mögliche Lösung in Bezug auf diese Herausforderungen darstellen (Socaciu, 2017).

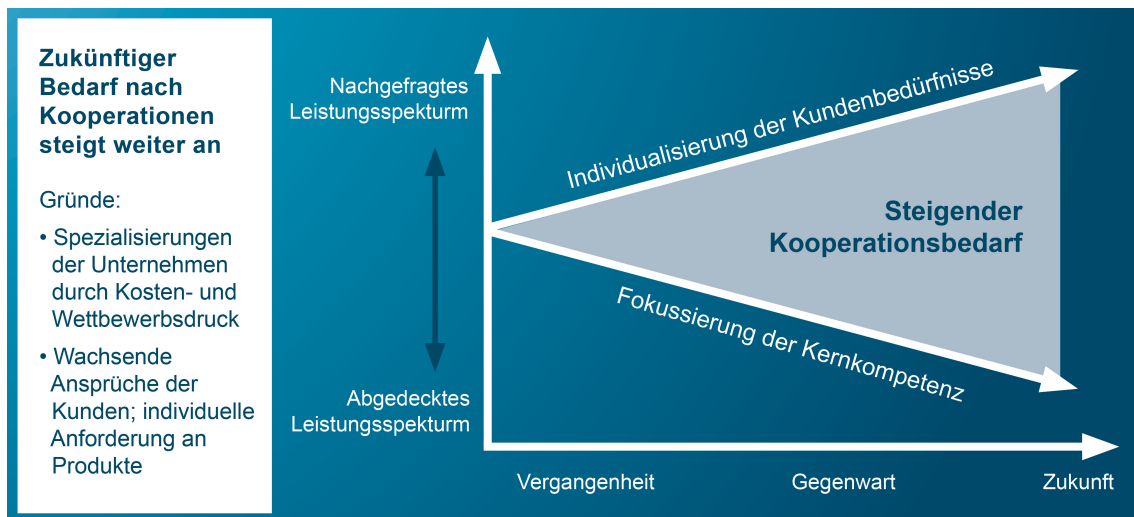


Abb.1: Steigender Kooperationsbedarf
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Vilmar, 2006.

Letztendlich werden Marketingkooperationen in zunehmendem Maße auch vom Kunden selbst gefordert, da teilweise nach Qualität gefragt wird, die nur durch eine Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmen erbracht werden kann, indem jede Marke ihre Spezialisierung einbringt (Backhaus & Piltz 1990, S. 4f). Nicht zuletzt spielen auch Trends für das Eingehen von Markenkooperationen eine wesentliche Rolle. Begründet durch das Streben nach einer schnellen Markterschließung weisen vor allem Unternehmen in Trendmärkten meist eine hohe Kooperationsbereitschaft auf (Pickenpack, Beye, Jochims & Kollhorst, 2013, S.23-27).

Laut einer Studie der Kooperationsmarketing Agentur *Connecting Brands* gehen 91% der Befragten Unternehmen davon aus, dass Kooperationen in der Zukunft zunehmen werden (Connecting Brands, 2017). Durch Kooperationen versprechen sich laut dieser Umfrage die meisten Unternehmen den Zugang zu neuen Zielgruppen sowie die Schaffung von Mehrwerten für die eigenen Kunden. Als wichtigste Erfolgsfaktoren werden dabei ein attraktives Kooperationskonzept sowie insbesondere die Gewinnung eines geeigneten Kooperationspartners genannt, da die Wahl des passenden Partners sowohl über Erfolg als auch über Misserfolg der Kooperation entscheidet. Dass die Thematik von Markenkooperationen für Unternehmen zunehmend relevanter wird, zeigt zudem die Tatsache, dass bereits über ein Drittel der befragten Unternehmen mit spezialisierten Kooperationsmarketing-Agenturen zusammenarbeiten.

1.2 Forschungslücke und Forschungsfrage

Das Forschungsgebiet zum Thema Markenkooperation galt in den letzten Jahren aus wissenschaftlicher Sicht als wenig erschlossen: Während Markenkooperationen in der Praxis immer mehr an Bedeutung gewinnen, findet die Kooperation zwischen zwei oder mehreren Marken als Phänomen in der Wissenschaft weniger Beachtung (Redler, 2003, S.201). Gerade in der heutigen Zeit können Markenkooperationen als besonders vielfältig und komplex beschrieben werden. Es wird ersichtlich, dass „the rapidly increasing popularity of cobranding in practice points to an urgent need for systematic research, recognizing the limitations in the literature“ (Newmeyer, Venkatesh & Chatterjee, 2013, S.116).

Im Zuge der dynamischen Entwicklungen von Neugründungen von Marken sowie durch Informationsüberflutungen im Alltag, gewinnt das Zustandekommen von interessanten Markenkooperationen zunehmend an Bedeutung. Damit einhergehend ist insbesondere die Wahl der passenden Partnermarke entscheidend für den weiteren Verlauf der Kooperation. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich speziell auf die wachsenden Möglichkeiten von Markenkooperationen, auf Erfolgsfaktoren für eine gelungene Partnerwahl sowie auf die Frage, wie Marken heutzutage passende Markenpartner finden können. Es soll untersucht werden, inwiefern der Prozess der Partnerwahl vereinfacht werden kann und welche Erfolgskriterien dafür notwendig sind. Weiterhin soll ein Bezug zum Thema Trends für kurzfristigere Kooperationen hergestellt werden. Zudem soll evaluiert werden, welchen Teil Werbe-, Marken- oder Kooperationsagenturen in Bezug auf das Zustandekommen einer Kooperation sowie das Ausgestalten von Kooperationsideen leisten und inwiefern die von Agenturen bisher angebotene Leistung der Partnervermittlung bei Markenkooperationen effizient innoviert werden können. In Bezug auf einen Lösungsansatz der Problemstellung gibt die Masterarbeit auf die folgende Forschungsfrage eine Antwort:

Wie und anhand welcher Erfolgskriterien kann in dem wachsenden Markt der Markenkooperationen der Partnerwahl zukünftig begegnet werden, um wirtschaftliche Risiken zu minimieren?

1.3 Zielsetzung, Abgrenzung und Aufbau der Masterarbeit

Im Mittelpunkt der Masterarbeit steht die Erforschung von Theorie und Praxis in Hinblick auf Kooperationen im Marketing sowie auf dem Prozess der geeigneten Partnerwahl. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, werden im Folgenden einzelne, untergeordnete Forschungsziele definiert sowie die Vorgehensweisen und der Aufbau dieser Forschungsarbeit festgelegt:

- **Forschungsziel 1:** Ausgehend von einem uneinheitlichen Verständnis des Kooperationsbegriffs wird zunächst versucht, diesen Begriff im Kontext der Markenwelt zu spezifizieren und einen Übergang vom Markentransfer zu Markenkooperationen zu definieren (Kapitel 2.1). Zudem werden theoretische Modelle zur Thematik herangezogen, um den grundsätzlichen Sinn des Eingehens von Kooperationen näher beleuchten zu können (Kapitel 2.2).
- **Forschungsziel 2:** Im weiteren Vorgehen werden Kooperationsrichtungen und Klassifizierungsmöglichkeiten von Kooperationen im Markenbereich identifiziert. Zudem werden existierende Formen der Zusammenarbeit von Marken anhand von Praxisbeispiel erläutert sowie die damit für Unternehmen einhergehenden Risiken und Chancen von Markenkooperationen evaluiert. (Kapitel 2.3, 2.4, 2.6 & 2.7). Inwiefern die Kooperationspartnerwahl in der Praxis durchgeführt wird, welche Ziele durch Kooperationen verfolgt werden und welche Möglichkeiten grundsätzlich existieren, um passende Kooperationspartner zu finden, wird in Kapitel 3 analysiert.
- **Forschungsziel 3:** Ausgehend von der Annahme, dass die Auswahl eines geeigneten Markenpartners eine essentielle Voraussetzung für erfolgreiche Markenkooperationen darstellt, fokussiert sich die dritte Zielsetzung auf die Erforschung **zentraler Erfolgsfaktoren** von Markenkooperationen in Hinblick auf die Partnerwahl. Um eine erfolgreiche Kooperation gewährleisten zu können, steht dabei insbesondere die Erforschung jener Anforderungen im Mittelpunkt, die im Rahmen der Partnersuche die Wahl eines geeigneten Markenpartners für eine Kooperation beeinflussen (Kapitel 2.5).
- **Forschungsziel 4:** Sowohl die Identifikation verschiedener Kooperationsformen (Forschungsziel 2) als auch die Auseinandersetzung mit den Erfolgsfaktoren bei der Suche nach einem passenden Kooperationspartner (Forschungsziel 3) dienen dem vierten Forschungsziel, einen Vorschlag zur Konzeption einer Plattform für Kooperationen im Markenbereich in Hinblick auf die unternehmerische Praxis zu erarbeiten. Dieses Modell soll dabei in erster Linie als Ideengenerator bezüglich der Partnerwahl Marken dabei helfen, einen geeigneten Kooperationspartner zu finden, um erfolgreich Kooperationen initiieren zu können.

Aufbauend an einer Zusammenfassung der theoretischen Aspekte (Kapitel 4), erfolgt, um Forschungsziel 4 angehen zu können, der Praxisbezug dieser Arbeit durch eine qualitativ ausgerichtete, empirische Untersuchung mit Fokus auf dem Prozess der Partnerwahl sowie der damit einhergehenden Idee eine Plattform für die Kooperationspartnersuche im Markenbereich zu konzipieren. Als Informationsquelle wird hierbei primär die Durchführung von Interviews mit führenden Entscheidungsträgern aus dem Markenkooperationsbereich angestrebt (Kapitel 5). Es folgt eine Auswertung sowie erste Konzeptionsvorschläge.

2. Theoretischer Bezugsrahmen

Markenkooperationen lassen sich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, theoretisch begründen, klassifizieren und anhand von Erfolgsfaktoren beschreiben. In der Praxis werden verschiedene Kooperationsformen umgesetzt, wobei die Partnerwahl über Chancen und Risiken einer Markenkooperation entscheiden kann. Im ersten Teil dieser Arbeit werden all diese Aspekte näher beleuchtet, um eine Basis an Wissen für die empirische Forschung im zweiten Abschnitt dieser Arbeit etablieren und zusammentragen zu können.

2.1 Grundlagen von Markenkooperationen

Die inflationäre Verwendung des Kooperationsbegriffs in Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft deutet vermehrt darauf hin, dass der Grundgedanke von Kooperationen als ein Hype-Thema der heutigen Zeit aufgefasst werden kann (Krüger, 2012, S.7). Und obwohl die Kooperation als Phänomen in der Natur schon Millionen Jahre älter als die Menschheit selbst ist und der Mensch auch täglich kooperatives Verhalten praktiziert, fehlt laut Krüger (2012) dennoch eine „einheitliche, abstrakte Definition des Begriffs, auf dessen Basis sich die vielen disziplinenigen Definitionen des Kooperationsbegriffs ein Stück weit harmonisieren lassen“ (S.7). Eine einheitliche Auffassung des Kooperationsbegriffes hat sich weder in der Literatur noch in der Wirtschaftspraxis durchsetzen können (Benkenstein & Beyer, 2003, S.707). Daher werden im Folgenden zunächst der Kooperationsbegriff, Markenbegriff sowie der sich daraus zusammensetzende Begriff der Marken- oder auch Marketingkooperation näher beschrieben sowie der Unterschied zwischen Markendehnung und Markenkooperation definiert.

2.1.1 Begriffsverständnis

Unter dem Begriff „Kooperation“ sind in der Literatur unterschiedliche Eingrenzungen und Definitionen zu finden, da diese Thematik weit gefasst werden kann. Abgeleitet von dem lateinischen Wort „cooperatio“ kann diesem Begriff grundsätzlich die Bedeutung „Zusammenarbeit“ zugewiesen werden. Nach Kaufmann (1993) findet eine solche Zusammenarbeit dann statt, wenn „Ressourcen (Arbeit, Zeit, Kapital) verschiedener Ressourcenträger zu einem gemeinsamen Handeln eingebracht (eingetauscht) oder aufeinander abgestimmt werden“ (S.24). In der freien Wirtschaft entstehen laut Kutscher & Schmid (2011) Kooperationen immer dann, wenn sich „mindestens zwei rechtlich (...) selbstständige Unternehmungen zur gemeinsamen Durchführung von Aufgaben“ unter der Vorstellung „ihre Ziele gemeinsam besser als alleine erreichen zu können“ zusammenschließen (S.885).

Allgemein gültige Aspekte, die auf jegliche Form von Kooperation zutreffen, können laut Krüger (2012, S.177) insofern verkürzt definiert werden, als dass jede Form einer Kooperation stets ein risikobehaftetes Phänomen in Bezug auf die Zusammenführung individueller Beiträge aller beteiligten autonomen Akteure darstellt. Die Absicht einer Kooperation stützt sich dabei auf die Idee der gemeinsamen Erstellung einer Leistung mit einem damit erwarteten Nutzenzuwachs für alle an der Kooperation beteiligten Akteure.

Der Begriff der Marke lässt sich ebenfalls aus unterschiedlichen Blickrichtungen betrachten, da in der Literatur verschiedene Erklärungsansätze bezüglich des Markenbegriffs vorhanden sind. Ausgehend von dem Verständnis von Esch (2014, S. 18) können unter dem Markenbegriff sowohl Fertigwaren von Herstellern, Dienstleistungen und Vorprodukte gefasst werden als auch Ideen oder Personen. Die Merkmale, anhand derer eine Marke identifiziert werden kann, sind gesetzlich festgelegt:

Die rechtliche Definition einer Marke nach dem deutschen Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz, auch MarkenG) umfasst dabei gemäß §3 Abs. 1 MarkenG „alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“. (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2017).

Beim Zusammenführen der Bereiche Kooperation und Marken wird vermehrt der Begriff Marken- oder auch Marketing-Kooperation verwendet. Als Synonyme finden in der Literatur zudem Begriffe wie „Partnerschaft“, „Marken-Allianz“, „Koalition“ oder „Co-Branding“ Anwendung (Benkenstein & Beyer, 2003, S.710). Die Vielzahl an existierenden Begriffen für das Phänomen der Markenkombinationen werden zudem nicht kongruent benutzt; die Begriffsverwendung in der Theorie kann je nach Autor unterschiedlich ausfallen (Redler, 2003, S.12). Nach Esch (2014) werden Kooperationen (Markenallianzen) im weitesten Sinne als „gemeinsamer Auftritt wenigstens zweier selbständiger Marken“ definiert (S.491). Das Leitmotiv des Eingehens einer Markenkooperation gründet dabei auf der Idee, dass das gemeinsame Potential der kooperierenden Marken die Leistung der jeweiligen einzelnen Marken übersteigt (Pickenpack et al, 2013, S.15).

2.1.2 Von der Markendehnung zur Markenkooperation

Als Grundidee der Markenkooperationen kann der Gedanke der Markendehnung aufgefasst werden. Insbesondere die Wachstumspotentiale einer Marke können mit

einer Markendehnung gesteigert werden, indem eine existierende, bereits bekannte Marke für eine neue Leistung genutzt wird, um eine möglichst umfassende Marktabdeckung garantieren zu können. Eine etablierte Marke wird dabei in eine neue Produktkategorie gedehnt, wobei die neuen Produkte vom Imagetransfer der bekannten Marke profitieren sollen (Esch, 2014, S.411).

Markendehnungen kommen laut Egan (2007, S. 88) insbesondere dann zustande, wenn eine Investition in die Etablierung einer neuen Marke zu hoch erscheint und wachstumsorientierte Unternehmen sich stattdessen auf eine von zwei Möglichkeiten der Markendehnung fokussieren: Findet eine Dehnung einer etablierten Marke in eine neue Produktkategorie statt, so wird von einer „Brand Extension“ gesprochen, bei welcher etwa ein Markenname wie „Mars“ von der Produktkategorie der Schokoriegel in die für das Unternehmen neue Produktkategorie des Speiseeises unter dem Namen „Mars Ice Cream“ ausgedehnt wird. Erfolgt die Dehnung der Marke innerhalb derselben Produktkategorie, so findet eine „Line Extension“ oder auch Produktlinienerweiterung statt, welche in der Praxis zum Beispiel von der Biermarke „Beck’s“ praktiziert wird, indem das Hauptprodukt in Form eines normalen Biers um weitere alkoholfreie, light- oder Mix-Varianten erweitert wird (Esch, 2014, S.411).



Abb. 2: Möglichkeiten der Markendehnung

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung unterschiedlicher Quellen, siehe Bqverz. auf S. 92.

Bereits 1994 bezeichneten Rao & Ruekert (S.87f) Markenkooperationen als effiziente Alternative zur herkömmlichen, traditionellen Strategie der Markendehnung. Markenkooperationen seien einer Markendehnung dann vorzuziehen, wenn der Imagetransfer durch zwei oder mehr Marken effektiver und glaubhafter ist als bei der Dehnung einer einzigen Marke in neue Produktkategorien (Esch, 2014, S.492).

2.2 Kooperationsmodelle der Spieltheorie

Als Phänomen können Kooperationen in der Forschung aus der Perspektive zahlreicher theoretischer Ansätze betrachtet werden, die einen Beitrag zur Erklärung von Kooperationsvoraussetzungen, -gestaltungen und -wirkungen leisten sollen (Swoboda, 2003, S.37). Die Theorien bieten eine Grundlage dazu, warum und unter welchen Umständen Kooperationen grundsätzlich sinnvoll sein können. Bei dem Versuch, Wettbewerb und Kooperation zusammenzubringen, wird in der Literatur mehrfach auf die Spieltheorie hingewiesen (vgl. Brandenburger & Nalebuff, 2011, S.22f.), bei welcher Entscheidungssituationen modelliert werden. Diese kann wie folgt beschrieben werden:

Die Spieltheorie beschäftigt sich mit unterschiedlichen Typen von Spielen, denen durch Entscheidungsinterdependenz geprägte Situationen zugrunde liegen, weshalb sie für die Analyse solcher sozialer Beziehungen besonders geeignet ist, die zugleich durch Konflikt und Kooperation – etwa in horizontalen Kooperationen – gekennzeichnet sind; durch Konflikt, weil die Beteiligten ihr eigenes Interesse verfolgen, und durch Kooperation, weil sich die gleichen Personen in einer Situation befinden, in der die Ergebnisse ihres Handelns wechselseitig voneinander abhängig sind, sodass sich Rücksichtnahme {sic!} lohnt. (Zentes, Swoboda & Morschett, 2003, S.19).

Die zentrale Aussage der Spieltheorie ist dabei, dass die Möglichkeit der Nutzenmaximierung entscheidend vom Verhalten anderer Akteure geprägt wird (Baltz, 2009, S.56f.). Grundsätzlich ermöglicht der Grundgedanke dieser Theorie, einen Überblick über rationales Verhalten in Situationen strategischer Unsicherheit zu erlangen, in welchen die Wechselwirkungen verschiedener Wirtschaftssubjekte im Zentrum des Interesses stehen (Royer, 2000, S.101). Durch das Handeln und die Entscheidungen anderer Kooperationsteilnehmer werden dabei Optionen eröffnet oder eingeschränkt, weshalb die Realisierungsmöglichkeiten unterschiedlicher Handlungen von den interagierenden Akteuren abhängig sind (Baltz, 2009, S.56). Die Spieltheorie leistet somit einen Beitrag zum Verständnis der Entwicklung und Gestaltung von Kooperationen zwischen Wettbewerbern (Swoboda, 2003, S.47).

Allgemein wird in der Literatur in Hinblick auf die Erklärung der Spieltheorie mehrfach auf das Beispiel des „Gefangenendilemmas“ als auch auf das der „Hirschjagd“ hingewiesen, durch welche Kooperationsbeziehungen exemplifiziert werden können (Vgl. Swoboda, 2003, S.45 / Axelrod & Hamilton, 1981, S.1391). Beide Beispiele lassen sich hinsichtlich möglicher Strategieoptionen in Hinblick auf eine Kooperation anhand bestimmter Präferenzordnungen gliedern, die sich als mögliche Spielergebnisse herausstellen und angeben, wann eine Kooperation anderen Verhaltensweisen vorgezogen wird. Als mögliche Optionen kommen wechselseitiges Kooperieren (CC), beidseitiges Ausscheren (DD), einseitiges Ausscheren (DC) sowie nicht erwiderte Kooperation (CD) in Betracht¹(Balling, 1997, S. 64f.; Axelrod & Hamilton, 1981, S.1392).

¹ C = Cooperation, D = Defection (Vgl. Axelrod & Hamilton, 1981, S.1392)

2.2.1 Gefangenendilemma und Hirschjagd

Die Ausgangssituation des „**Gefangenendilemma**“ ist dadurch gekennzeichnet, dass zwei Gefangene aufgrund von Indizien eines Verbrechens gemeinsam beschuldigt sind. In der Weiterentwicklung der Situation gibt es für die Gefangenen bezüglich ihres Verhaltens in Hinblick auf Kooperation mehrere Optionen: Verweigert durch kooperatives Schweigen sowohl der eine als auch der andere Gefangene ein Geständnis abzulegen, so werden beide wegen des kleinen Vergehens durch eine milde Strafe verurteilt (CC). Gibt der eine Gefangene eine Aussage zu Protokoll und belastet mit dieser den anderen, während der belastete Gefangene weiterhin schweigt, so wird der schweigende Angeklagte zu einer hohen Haftstrafe verurteilt (CD) und der Verräter freigelassen (DC). Das Strafmaß der hohen Haftstrafe wird reduziert, wenn beide Gefangenen geständig sind (DD). Kooperatives Schweigen stellt sich in diesem Fall als günstiger heraus als der gegenseitige Verrat. Getrieben durch Opportunismus und aus Unsicherheit über das Verhalten des jeweils anderen wird das einseitige Ausscheren (DC) als Strategie der Möglichkeit des kooperativen Schweigens (CC) in diesem Fall jedoch vorgezogen. Die Präferenzordnung jedes Gefangenen lautet daher: $DC > CC > DD > CD$. (vgl. Swoboda, 2003, S.46).

		Gefangener B	
		schweigt Cooperation	gesteht Defection
Gefangener A	schweigt Cooperation	CC > Kooperation wird belohnt > kleine Strafe für beide Bsp: 1 Jahr Haft	CD > Gefanger B wird freigelassen > Gefangener A > Sehr hohe Haftstrafe
	gesteht Defection	DC > Gefanger A wird freigelassen > Gefangener B > Sehr hohe Haftstrafe	DD > mittelhohe Strafe für beide > Bsp. 3 Jahre Haft

Abb. 3: Spieltheorie am Beispiel des Gefangenendilemmas
Quelle: Eigene Darstellung

Den Grundgedanken von Kooperationsbestrebungen, in denen beide Gefangenen kooperieren, sowie gleichzeitig das Dilemma, in dem sich jeder Gefangene durch defektierendes Verhalten² besser stellen kann als der andere, beschreiben bereits 1981 Axelrod & Hamilton mit der Aussage, dass „while an individual can benefit from mutual cooperation, each one can also do even better by exploiting the cooperative efforts of others“ (S.1391). Diese These verdeutlicht, dass Kooperationen negativ verlaufen können, sofern ein Partner der Kooperation keinen Mehrwert darin sieht, länger die Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten, sondern nur seinen kurzfristigen individuellen Nutzen aus der Kooperation für sich ziehen möchte.

² Ablehnen eines Angebotes zur Zusammenarbeit

Beim Beispiel der „Hirschjagd“ kreist eine Gruppe von Jägern einen Hirsch ein, um ihn zu erlegen. Durch kooperative Zusammenarbeit (CC) kann es der Gruppe gelingen, den großen Hirschen gemeinsam erfolgreich zu erlegen wodurch für alle Jäger eine reichhaltige Mahlzeit sicher wäre. Zieht jedoch einer der Jäger opportunistisch es vor, einen vorbeilaufenden Hasen zu fangen, so sichert er sich eine kleine Mahlzeit (DC), während der Hirsch entkommt und die anderen Jäger leer ausgehen (CD). Eine von Anfang an individuelle Hasenjagd aller Jäger wäre die Alternative, wodurch jeder Jäger eine kleine Mahlzeit bekäme (DD). Ein sicherer Hasenfang (DC, DD) wird dabei von allen Jägern mehr favorisiert als ein entwischter Hirsch (CD), wobei ein durch Kooperation erlegter Hirsch (CC) den größten Nutzen für alle Jäger beinhalten würde und somit das Wunschziel der Jagd darstellt. Dieses kann jedoch nur erreicht werden, wenn jeder Jäger davon überzeugt ist, dass sich alle kooperativ an der Hirschjagd beteiligen. Die Präferenzordnung jedes einzelnen Jägers wird also von wechselseitigem Kooperieren angeführt (CC), gefolgt von der Möglichkeit des einseitigen Ausscherens (DC), wobei der Hase für den einzelnen egoistischen Jäger die Mahlzeit sichert. Als drittes wird das beidseitige Ausscheren präferiert, in dem jeder Jäger von Anfang an seinen eigenen Hasen jagt (DD), während nicht erwiderte Kooperation (CD und DC) den geringsten Nutzen für den einzelnen Jäger darstellt und folglich am wenigsten favorisiert wird. (vgl. Swoboda, 2003, S.46)

		Jäger B 	
		Zusammenarbeit Cooperation	Alleingang Defection
Jäger A 	Zusammenarbeit Cooperation	CC > Kooperation wird durch Hirsch belohnt 	CD > Jäger B fängt Hase, A geht leer aus 
	Alleingang Defection	DC > Jäger A fängt Hase, B geht leer aus 	DD > beide Jäger jagen alleine Hasen 

Abb. 4: Spieltheorie am Beispiel der Hirschjagd.
Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Übertragung dieser Theorien auf die Realität kann die Aussage getroffen werden, dass verbindlich vereinbarte Kooperationsabkommen tendenziell der Situation der Hirschjagd entsprechen, wobei die wechselseitige Kooperation die beste Lösung in Form des größten Gewinns für beide Parteien darstellt (vgl. Haury, 1989, S. 83 f., zit. nach Swoboda, 2003, S.46). Im Alleingang bleibt im übertragenden Sinne lediglich der kleinere Gewinn in Form eines Hasen für beide Parteien übrig. Ausgehend von dieser Theorie können Marken daher insbesondere durch Kooperationen größere Ziele in Form von z.B. mehr Bekanntheit, größeren Zielgruppe, mehr Absatz etc. durch eine Kooperation mit einem anderen Markenpartner erreichen.

2.2.2 Bedeutung der Theorie für Markenkooperationen

Die Spieltheorie zeigt durch diese beiden Beispiele im übertragenden Sinne, dass ein Unternehmen für sich alleine einen kurzfristigen Nutzen herausschlagen kann, sofern Kooperationsregeln verletzt werden, während der andere Partner gleichzeitig die Regeln befolgt und auf das gegenseitige Kooperieren vertraut, was von Swoboda (2003, S.47) als „kritischer Punkt in einem Kooperationsabkommen“ bezeichnet wird. Nach Ansicht von Axelrod (1997, S. 18) besteht zwar kurzfristig ein Anreiz zu nicht-kooperativem Verhaltensweisen, auf langfristige Sicht stellt sich die Kooperation allerdings als die bessere Alternative dar, was am Beispiel der Hirschjagd anschaulich dargestellt wird.

Aus wirtschaftlicher Sicht ist es bei Kooperationen insbesondere im Forschungs- und Entwicklungsbereich nicht unüblich, dass Kooperationspartner eigene Ergebnisse zurückzuhalten und gleichzeitig von den Informationen des Partners profitieren, was zum Zusammenbruch einer Kooperation führen kann, wenn der andere Kooperationspartner sich entsprechend ähnlich verhält (Peukert, o.J.). Um von den Kooperationsvorteilen einer erfolgreichen Kooperation profitieren zu können, müssen daher alle an der Kooperation Beteiligten im Interesse der Gruppe auf eventuell aufkommende, kurzfristige individuelle Vorteile verzichten, was unter anderem durch die Gestaltung langfristiger Verträge erreicht werden kann – nur so kann das Gefangenendilemma im positiven Sinne überwunden werden (Peukert, o.J.). Die generelle Bereitschaft zu kooperieren sowie das Festhalten von langfristigen Plänen und Verträgen ist daher essentiell, wenn eine Kooperation für beide Partner erfolgreich verlaufen soll, was sich auch auf die Kooperation zwischen verschiedenen Marken übertragen lässt.

Laut Melzer (2015) gewinnen zukünftig geschickte Kooperationen, insbesondere auch mit der Konkurrenz: Konkurrenzdenken bestimmt zwar grundsätzlich das Handeln von Unternehmen und Marken, jedoch kann eine solche Haltung im Zuge der Netzwerkökonomie Unternehmen auch negativ beeinflussen. Im digitalen Zeitalter der Konnektivität wird daher das „*Survival of the Fittest*“ - Denken nicht mehr als angemessen angesehen. Stattdessen kann sich eine kooperative Affinität in der heutigen, globalen Netzwerkgesellschaft positiv auf Unternehmen auswirken. Beim Umgang mit der Konkurrenz ist nach Ansicht von Melzer (2015) dabei viel Feingefühl gefragt, da eine passende Balance aus Wettbewerb und Kooperation gefunden werden sollte, wobei taktvolle Zusammenarbeit eine effiziente Lösung darstellen kann. Dieser Grundgedanke lässt sich auch auf die Kooperationen zwischen verschiedenen Marken übertragen, sofern diese in ähnlichen Branchen agieren.

2.3 Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette

Bei der Wahl der Kooperationspartner kommt es, abhängig von der Stellung der ausgewählten Partner, zu verschiedenen Beziehungen der Kooperationsteilnehmer. Im Wertschöpfungsprozess kann laut Morschett (2005) jedem Unternehmen eine einzelne Stufe zugeordnet werden, auf der die Waren oder Dienstleistungen bis zum Punkt des Verkaufes an den Verbraucher mit Wertschöpfung versehen werden (S.402). Entsprechend der Wirtschaftsstufen, auf denen ein Unternehmen agiert, ist dabei eine Differenzierung zwischen horizontaler, vertikaler und lateraler Kooperationsrichtung möglich (Morschett, 2005, S. 402; Krüger, 2012, S.435).



Abb. 5: Mögliche Kooperationsrichtungen.

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Pickenpack et al. (2013), S.19., unter Verwendung unterschiedlicher Quellen, siehe Bqverz. auf S. 92.

2.3.1 Horizontale Kooperationen

Kooperationen werden als horizontal bezeichnet, wenn die Kooperation sich auf die gleichen Wertschöpfungsstufen unterschiedlicher Unternehmen bezieht und somit eine Zusammenarbeit zwischen konkurrierenden Partnern zustande kommt³ (Krüger, 2012, S.435). Nach Pausenberger (1989) findet bei der horizontalen Kooperation eine Verbindung zwischen Unternehmen in der gleichen Branche und auf der selben Wirtschaftsstufe statt (S.622). Es entsteht somit eine Kooperation zwischen zwei äquivalent starken Marken, die auch als gleichrangige Markenkombination bezeichnet werden kann, da ein Über- und Unterordnungsverhältnis der an der Kooperation beteiligten Marken nicht erkennbar ist (Redler, 2003, S.13).

³ Görtz (2013, S.16) bezeichnet diese Form der Kooperation auch als Komplementärpartnerschaft

In der Literatur findet im Zuge der horizontalen Kooperation häufig der Begriff der „Coopetition“ Anwendung (vgl. Brandenburger & Nalebuff, 2011), welcher eine besondere Form der horizontalen Kooperation charakterisiert: Ausgehend von spieltheoretischen Überlegungen gilt, dass Kooperationen zwischen verschiedenen Unternehmen und Marken als Option im Wettbewerb neben der direkten Konkurrenz, die unter diesen Unternehmen und Marken herrscht, stetig vermehrt Relevanz zukommt. Der Begriff „Coopetition“ lässt sich dabei auf die Zusammensetzung der aus der englischen Sprache stammenden Worte „Cooperation“ (Zusammenarbeit) und „Competition“ (Wettbewerb) zurückführen. Coopetition tritt auf, wenn konkurrierende Partner in einem Bereich einerseits kooperieren, andererseits aber auf einem anderen Gebiet in Konkurrenz zueinander stehen (Werner, 2008, S.103). Auch Kuckertz & Allmendinger (2017) weisen aktuell darauf hin, dass das Zustandekommen von Kooperationen mit Wettbewerbern in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen hat (S.1). Als Kombination zwischen Wettbewerb und Kooperation hilft Co-Opetition dabei, bedeutende Vorteile für alle Beteiligten zu generieren (Brannin, 2011).

2.3.2 Vertikale Kooperationen

Die Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Marken wird als vertikale Kooperation bezeichnet, wenn die Kooperation auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen innerhalb einer bestimmten Branche stattfindet, bei der die gemeinsamen Leistungs- und Aufgabenpakete innerhalb der Kooperation eng untereinander koordiniert sind, die Marken für sich aber rechtlich unabhängig bleiben (Gerybadze, 2003, S. 449). Ist eine Marke innerhalb der vertikalen Kooperation wesentlich stärker als die Partnermarke, so kann auch von einer ungleichen Partnerschaft gesprochen werden, bei welcher starke Marken häufig das Angebot des kleineren Kooperationspartners vertreiben (Görtz, 2013, S.16). Grundsätzlich ist bei der vertikalen Kooperationsrichtung für die Partnerschaft zwischen zwei Marken kennzeichnend, dass beide Partnermarken zwar in der selben Branche tätig sind, allerdings Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen der Kooperation konzipieren, die in der Wertschöpfungskette der anderen Partnermarke jeweils vor- oder nachgelagert sind (Pickenpack et al, 2013, S.20).

2.3.3 Laterale Kooperationen

Findet auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen eine Kooperation zwischen unabhängigen Marken branchenübergreifend statt so handelt es sich um eine laterale Kooperationsform (Krüger, 2012, S.435). Diese Kooperationsrichtung wird auch als diagonale Kooperation bezeichnet, bei welcher insbesondere die Kundenorientierung

im Mittelpunkt steht: Die kooperierenden Marken aus den verschiedenen Branchen verfolgen mit der Zusammenarbeit das Ziel, ein Angebot für den Markt zu konzipieren, für welches es eine spezifische, potentielle Nachfrage gibt (Benkenstein & Beyer, 2003, S.710). Da bei dieser Kooperationsform beide Partnermarken meistens kaum Überschneidungen in ihren primären Tätigkeitsbereichen aufweisen können und weder im Wettbewerb noch im Wertschöpfungsprozess innerhalb einer bestimmten Branche in Verbindung stehen, bezeichnen Pickenpack et al (2013, S.21) diese Form der Markenkooperation auch als „Königsdziplin“ der Markenkooperationen.

Auch Benkenstein & Beyer (2003, S.723) sind der Ansicht, dass laterale Markenkooperationen das größte Potenzial zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen im Vergleich zu horizontalen und vertikalen Kooperationsformen bieten können, da bei dieser Kooperationsform keine direkte Konkurrenzbeziehung zwischen den Markenpartnern vorliegt und Kannibalisierungseffekte somit minimiert werden.

2.4 Klassifizierungskriterien von Markenkooperationen

Die Möglichkeiten, inwiefern zwei oder mehrere Marken miteinander eine Kooperation eingehen können, sind vielfältig. Markenkooperationen lassen sich grundsätzlich anhand der Kernkriterien der Dauer sowie der Intensität der Zusammenarbeit in Hinblick auf den Grad des Aufbaus gemeinsamer Wertschöpfung klassifizieren (Pickenpack et al, 2013, S.27). Neben den Kriterien des zeitlichen Rahmens sowie der Intensität des Zusammenschluss der kooperierenden Marken identifizieren Newmeyer, Venkatesh, & Chatterjee (2013, S.105) zudem Exklusivität als eine weitere Dimension zur Klassifizierung von Markenkooperationen.

2.4.1 Intensität der Kooperation

Die Intensität einer Kooperation gibt an, zu welchem Ausmaß die kooperierenden Marken in ihrer Form und Funktion durch die Zusammenarbeit verflochten sind (Newmeyer et al, 2013, S.105). Inwiefern eine Kooperation als Zusammenarbeit von niedriger, mittlerer oder hoher Intensität eingestuft wird, obliegt nach Pickenpack et al. (2013, S.27) vermehrt einem subjektiven Eindruck, da die Intensität nicht direkt gemessen und definiert werden kann. Zudem spielen gegenseitige Abhängigkeiten eine wesentliche Rolle, wenn es um die Entscheidungsfreiheit der einzelnen Marken innerhalb der Kooperation geht. Einzelprojekte wie beispielsweise Verkaufsförderungsmaßnahmen weisen häufig eine niedrigere Intensität auf, während bei Kooperationspartnern mit einer stärkeren Bindung die Intensität zunimmt und gleichzeitig die individuelle Entscheidungsfreiheit verringert wird (Pickenpack et al., 2013, S.28).

In der Praxis kann als eine Kooperation mit einer niedrigen Intensität die Zusammenarbeit zwischen *McDonalds* und *Disney* angesehen werden, in deren Gestaltung *Disney-Figuren* über *McDonalds* vertrieben werden, während die Kooperation zwischen *Diet Coke* und dem Süßstoffhersteller *Splenda* beispielsweise als eine Zusammenarbeit von hoher Intensität gekennzeichnet ist (Newmeyer et al, 2013, S.106).

2.4.2 Dauer der Kooperation

Kooperationen lassen sich nicht nur anhand ihrer Stellung der jeweiligen Kooperationspartner im Wertschöpfungsprozess klassifizieren, sondern können auch anhand der Zeitdimension in Hinblick auf die Dauer der Kooperation beschrieben werden (Morschett, 2005, S. 405). Abhängig von der Länge des Zeitraums, in welchem zwei Marken gemeinsam kooperieren, lassen sich die Kooperationsformen als kurzfristige, mittelfristige oder langfristige Markenkombinationen beschreiben (Redler, 2003, S.13; Pickenpack et al, 2013, S.28f.).

In der Praxis kann eine Kooperation als kurzfristig angesehen werden, wenn z.B. die Promotion für den Film „*König der Löwen*“ von *Disney* nur über einen begrenzten Zeitraum über einen Partner, in diesem Fall *Burger King*, stattfindet. Die Zusammenarbeit von *Disney* mit *Pixar* für viele Filme über mehrere Jahre hinweg kann hingegen als langfristige Kooperation eingestuft werden (Newmeyer et al, 2013, S.106).

2.4.3 Exklusivität der Kooperation

Die Anzahl der Kooperationspartner, mit der eine Marke bereits kooperiert hat, gibt laut Newmeyer et al (2013, S.105f.) Aufschluss über die Exklusivität einer Kooperation: Die Exklusivität einer Kooperation ist höher, wenn eine Marke nur einen oder wenige Kooperationspartner aufweisen kann, während Marken mit vielen Kooperationspartnern als weniger exklusiv eingestuft werden. Zu beachten gilt dabei, dass positive als auch negative Auffassungen der Konsumenten über eine Kooperation schneller auf einen Kooperationspartner übertragen werden je höher die Exklusivität ist. Kooperiert eine Marke stattdessen mit mehreren anderen Marken, so fällt das Ausmaß der Bewertung der Konsumenten in Bezug auf eine dieser Kooperationen im negativen als aber auch im positiven Sinne geringer für die Ursprungsmarke aus (Newmeyer et al, 2013, S.108).

Kooperationen zwischen *Intel Inside* und diversen Computerherstellern werden daher in der Praxis als weniger exklusiv eingestuft, da eine hohe Anzahl von Kooperationspartnern den Computerchip verwendet. Als sehr exklusive Kooperation

kann dagegen die Zusammenarbeit zwischen dem amerikanischen Telekommunikationskonzern *AT&T* und dem *Apple iPhone* gesehen werden, da zu Beginn nur über diesen einen Anbieter das Smartphone erworben werden konnte. (Newmeyer et al, 2013, S.106).

2.5 Erfolgskriterien für Markenkooperationen

Laut Esch (2014, S.498) können als zentrale Erfolgskriterien und Voraussetzungen von Markenallianzen der Fit zwischen den Marken sowie die sinnvolle Ergänzung der Marken untereinander definiert werden. Es ist daher essentiell und von großer Bedeutung, eine sorgfältige Partnerwahl vorzunehmen, um eine erfolgreiche Kooperation eingehen zu können (Esch, 2014, S.499). Um negative Effekte beim Zustandekommen von Markenkooperationen ausschließen zu können, gilt es für Marken beim Zustandekommen von langfristigen Kooperationen, sich nicht von kurzfristigen Opportunitäten bezüglich der Partnerwahl verleiten zu lassen, sondern eine in erster Linie attraktiv wirkende Zusammenarbeit mit einer potentiellen Partnermarke vorab auf verschiedene Erfolgskriterien zu prüfen (Jenewein, Kaufmann & Wichert, 2007, S.35). Nach Esch (2014, S.497f.) lassen sich in Bezug auf der Kooperationserfolg zweier Marken dabei vier Kriterien (Markenfit, Produktfit, Komplementarität & Markenstärke) untersuchen, die Aufschluss über die Erfolgchancen einer Markenkooperation geben.

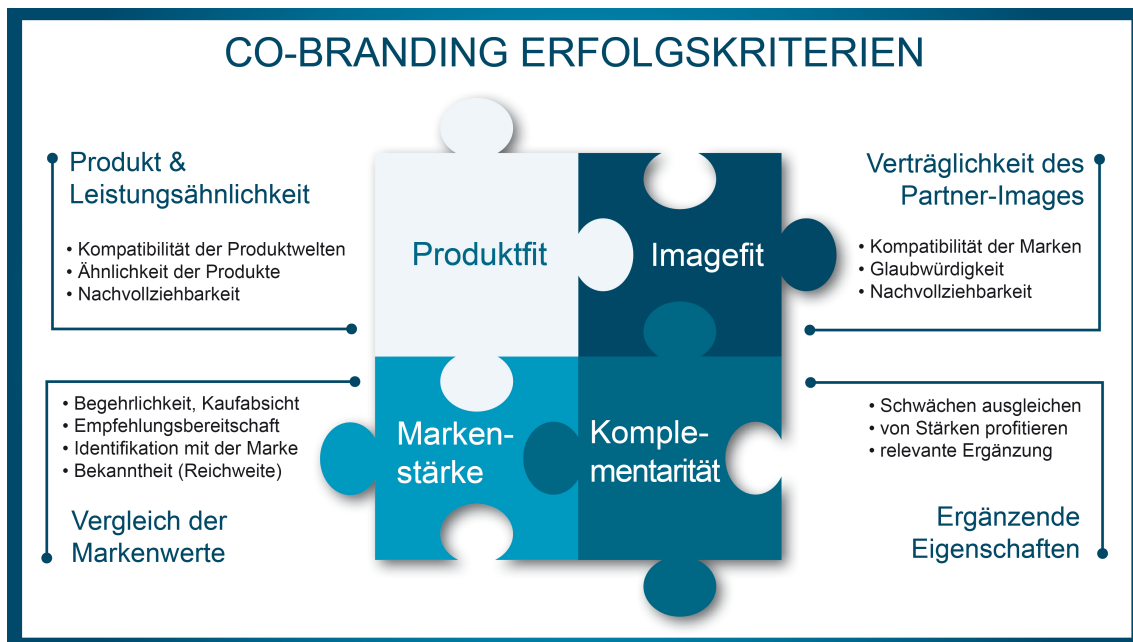


Abb. 6: Erfolgskriterien für Markenkooperation

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Jenewein, Kaufmann & Wichert, 2007, S.37

2.5.1 Marken- und Imagefit

In allen Fällen einer Kooperation zwischen zwei oder mehreren Marken kommt es zu einem Imagetransfer zwischen den an der Kooperation beteiligten Marken, sodass Unternehmen ihre Kooperationspartner für ihre Marken mit Sorgfalt auswählen sollten. (Haedrich, Tomczak, Kaetzke, S.135). Der Markenfit in Hinblick auf die Kompatibilität der beiden Marken ist also implizit zu beachten, da Co-Branding-Aktivitäten insbesondere dann vielversprechend sind, wenn die Images der kooperierenden Marken zueinander passen und sich gegenseitig ergänzen (Park, Jun & Shocker, 1996, S.453 ff.). Nach Ansicht von Pickenpack et al (2013, S.65) müssen die Markenwerte und das Image der Marken nicht zwangsläufig identisch sein, solange die Zusammenarbeit von den Kunden als glaubwürdig und nachvollziehbar eingestuft wird.

2.5.2 Produktfit

Die Wahrnehmung der Konsumenten, inwiefern Produkte oder Leistungen zweier Marken in einer Kooperation zusammenpassen, ist für eine positive Bewertung des Produktfits entscheidend (Simonin & Ruth, 1998. S.39). Um eine Verträglichkeit beider Marken und somit auch eine erfolgreiche Zusammenarbeit in diesem Bereich der Produkte und Dienstleistungen gewährleisten zu können, erfordert es folglich als weiteres Erfolgskriterium einen Fit beider Kooperationspartner auf der Produktebene (Jenewein, Kaufmann & Wichert, 2007, S.38). Nach Esch (2014, S.497) wird unter diesem Erfolgskriterium die Ähnlichkeit der bisherigen Produkte beider kooperierenden Marken verstanden. Abhängig davon, wie vorteilhaft die Produkte zweier Marken in Kombination mit der Grundgesamtheit der kooperierenden Marken (Markenfit) zusammenpassen, entwickeln sich auch die Einstellungen der Konsumenten in Hinblick auf die vorliegende Markenkooperation (Simonin & Ruth, 1998. S.39 f.).

Sollte der Fit der Produktkategorien sich als unpassend und unvorteilhaft herausstellen, kann dies laut Aaker & Keller (1990, S.30) nicht nur von den eventuell bestehenden positiven Assoziationen, die die Konsumenten bereits mit den Marken verbinden, ablenken, sondern auch unerwünschte Vorstellungen über die jeweiligen Marken hervorrufen; erscheint eine Kooperation bezüglich des Produktfits der beiden beteiligten Marken unvereinbar, so können die Marken durch die unpassende Kooperation von den Konsumenten als humoristisch oder unsinnig wahrgenommen werden.

2.5.3 Komplementarität

Als notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenkooperation kann als viertes Erfolgskriterium die ergänzende Wirkung beider Marken aufgefasst werden. Komplementäre Attribute zweier Partnermarken beheben bei einer erfolgreichen Markenkooperation laut Lambe, Spekman & Hunt die vorliegenden Mängel aus dem jeweils anderen Markenportfolio der Partnermarke (2002, S.144). Newmeyer, Venkatesh & Chatterjee (2013, S.109) beschreiben die Komplementarität auf der funktionalen Ebene einer Markenkooperation als Ausmaß zu welchem eine Schwäche der einen Partnermarke in Bezug auf ein funktionelles Attribut durch eine Stärke der anderen Partnermarke ausgeglichen wird und somit der Gesamtauftritt beider Marken durch die Kooperation positiv gestärkt wird. Die kooperierenden Marken sollten sich hinsichtlich der Markenwahrnehmung beim Konsumenten insofern komplettieren, als dass sich die mit ihnen verbundene Vorstellungen der Konsumenten der einen Marke mit den Vorstellungen für die kooperierende Produktkategorie der jeweils anderen Marke relevant ergänzen lassen (Esch, 2014, S.497). Trotz des gleichsam geforderten Marken- und Produktfits beider Kooperationspartner ist die Komplementarität beider Marken insofern wichtig, als dass die einzelnen Markenkern weiterhin klar erkennbar bleiben sollten und sich im optimalen Fall in ihren separaten Eigenschaften und Kompetenzen gegenseitig positiv ergänzen (Jenewein, Kaufmann & Wichert, 2007, S. 38). Kooperationen zwischen Marken, bei denen relevante Produkteigenschaften sich gegenseitig ergänzen, werden dabei positiver beurteilt als Marken mit weitestgehend identischen Eigenschaften, die den Konsumenten keinen relevanten Mehrwert durch die Kooperation bieten können (Esch, 2014, S.497; Newmeyer et al, 2013, S.109)

2.5.4 Markenstärke

Als viertes Erfolgskriterium ist die Markenstärke der kooperierenden Marken aufzuführen (Esch, 2014, S.497), die den Markenwert aus der Konsumentenperspektive beschreibt und auf dem Markenwissen der Konsumenten basiert. Die Kenntnis über die eigene Markenstärke sowie über die Markenstärke der potentiellen Kooperationspartner ist dabei laut Esch (2014, S.499f.) essentiell, um eine passende Partnerauswahl vornehmen zu können. Jenewein, Kaufmann & Wichert, (2007, S.37) fassen unter Markenstärke zudem Begehrlichkeit und Kaufabsicht, als auch Empfehlungsbereitschaft der Konsumenten und Identifikation mit der Marke. Eine Studie von Lebar et al. (2005, S.414) gibt dabei Aufschluss, dass Bekanntheit und Markenstärke bei beiden Kooperationspartnern hinreichend vorhanden sein sollten, um sich gegenseitig stützen zu können und nicht von der einen Partnermarke in den Hintergrund der Kooperation gedrängt zu werden.

Die Markenstärke der erfolgreichsten Marken im deutschen Raum wird unter anderem jährlich durch den Wettbewerb *Best Brands* im Rahmen einer Preisverleihung ausgezeichnet (BestBrands.de, 2017): Auf Basis umfangreicher repräsentativer Studien der *Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)* wird die Stärke einer Marke anhand von zwei Kriterien bemessen. Zum einen wird der tatsächliche wirtschaftliche Markterfolg evaluiert (Share of Market) und zum anderen die Attraktivität der Marke in der Wahrnehmung der Verbraucher (Share of Soul) bewertet. Die stärksten Marken in den Kategorien „Beste Produktmarke“, „Beste Wachstumsmarke“, „Beste Unternehmensmarke“ werden jährlich neu bestimmt. Im Jahr 2017 wurden zudem Marken in der Kategorie „Best Future Mobility Brand“ ausgezeichnet.

	Beste Deutsche Unternehmensmarke International	Beste Produktmarke	Beste Wachstumsmarke	Beste Future-Mobility-Marke
1. Platz	BMW	Coca-Cola	Duplo <small>Ferrero</small>	Tesla
2. Platz	Porsche	Nivea	Perwoll	Öffi
3. Platz	Adidas	Bose	Miele	BMW
4. Platz	Audi	Rotkäppchen	Tefal	Audi
5. Platz	Daimler	Bosch <small>Bau- & Heimwerkerbedarf</small>	Beck's	Call a Bike
6. Platz	Miele	Apple <small>Smartphones & Wearables</small>	Baileys	Mercedes-Benz
7. Platz	Bosch	WMF	Makita	Google
8. Platz	SAP	Samsung <small>TV, DVD, Blu-Ray</small>	Granini	DriveNow
9. Platz	Siemens	Oral-B	Sony	Flinkster
10. Platz	Bayer	Miele	Bose	Car2Go

Abb. 7: Ranking-Ausschnitt der nach Markenstärke sortierten stärksten Marken 2017.
Quelle: BestBrands.de, 2017

2.6 Kooperationsformen und Möglichkeiten im Marketing

Die Möglichkeiten, inwiefern sich eine Kooperation gestalten und umsetzen lässt, sind vielfältig. Nach Esch (2014, S.492) ergeben sich unterschiedliche Formen der Ausgestaltung von Markenkooperationen: Co-Promotion, Co-Branding, Ingredient-Branding, Mega Brands und Joint Ventures werden dabei als Hauptformen gehandhabt. Pickenpack et al, 2013, S.30-35 unterteilt die Kooperationsformen detaillierter weiter auf in Co-Events, Co-Referencing, Medienkooperationen, Co-Advertising, Cross-Selling und Lizenzgeschäfte.

2.6.1 Co-Promotions

Markenkooperationen, bei denen gemeinsame Kommunikations- und Verkaufsförderungsmaßnahmen wie etwa Rabatt-Coupons, gegenseitiges Bewerben und Empfehlen der Partnermarke auf eigenen Produkten, Gewinnspiele, Sammel- oder Bonusaktionen umgesetzt werden, werden als Co-Promotion, Cross-Promotion oder auch Joint-Promotion bezeichnet (Haedrich et al., 2003, S.138). Die beteiligten Marken sind dabei einzeln für die Konsumenten klar erkennbar (Pickenpack et al, 2013, S.30). Bei der Co-Promotion findet dabei eine Kooperation auf der Ebene der Kommunikationspolitik in Form von gemeinsamen kommunikativen Auftritten der beiden kooperierenden Marken statt; im Gegensatz zum Co-Branding entstehen dabei keine neuen Produkte (Haedrich et al., 2003, S.138).

Laut Blacket & Russell (1999, S. 16) handelt es sich bei dieser Art der Zusammenarbeit zwischen zwei Marken vermehrt um kurzfristige Kooperationen mit einer Dauer von unter sechs Monaten, bei welcher etablierte Marken aus verschiedenen Branchen im Konsumbereich miteinander kooperieren. Dabei wird meistens die gleiche Zielgruppe durch die kooperierenden Marken angesprochen, die nicht zueinander im Wettbewerb stehen.

Beispielsweise treten in der Praxis *McDonald's* und *Disney* durch Co-Promotions in Verbindung, um mehr Kundeninteresse und Umsatz für beide Marken generieren zu können. *Disney* erhält dabei die Chance, die neusten Kinofilme der Marke bei der Zielgruppe durch Merchandise-Artikel im Kindermenü bekannt zu machen, während *McDonald's* das Produkt des Kindermenüs für die Zielgruppe interessanter vermarkten kann (Blacket & Russell, 1999, S. 16). Dass immer mehr branchenfremde Unternehmen sich gegenseitig bewerben, um die Zielgruppe zu erweitern und mehr Menschen zu erreichen, zeigen zudem aktuelle Kooperationen in diesem Bereich: Zu Ostern 2017 initiierte der Elektronikhändler *Mediamarkt* gemeinsam mit dem Männermagazin *Playboy* eine Promotion-Aktion, bei der Playboy-Hasen technische Geräte in Magazinen vorstellen und vor Ort in ausgewählten Filialen von Mediamarkt Gratisausgaben vom Playboy verteilen (Hell, 2017). Auf eine ähnliche Weise kooperierten unter anderem auch der Müsliriegelhersteller *Corny* und das deutsche Fernbusunternehmen *Flixbus* in Form einer Onpack Co-Promotion miteinander (Connectingbrands.de, 2016): Während *Corny* auf seinen Verpackungen mit Gutscheinen für Flixbus wirbt, verteilt *FlixBus* in den Fahrzeugen im Aktionszeitraum insgesamt über 240.000 *Corny*-Samples an Reisende. Auch *Aral* und *Nivea* setzen im Sommer 2017 auf gegenseitiges Bewerben, indem exklusive Pflegesets von *Nivea* nur für *Aral*-Kunden zu vergünstigten Preisen an den *Aral* Tankstellen verkauft werden (aral.de, 2017).



Abb. 8: Co-Promotion Beispiele in der Praxis
 Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung unterschiedlicher Quellen, siehe Bqverz. auf S. 90.

Um die Präsenz und Beliebtheit eines Produktes zu steigern, eignet sich als weitere Möglichkeit im Co-Promotion Bereich vor allem die Nutzung von Branding-Kampagnen mit Personen, die als bekannte Persönlichkeiten aus zum Beispiel Sport und Entertainment mit einem bestimmten Markenimage für andere Marken werben (Socaciu, 2017). So ist die der Elektronikkonzern *Philips* 2015 beispielsweise eine Kooperation mit internationalen Beauty-Bloggerinnen eingegangen, um Promotion für die Marke *Philips* insbesondere an eine jüngere Generation glaubhaft durch die Bloggerinnen kommunizieren zu können (absatzwirtschaft.de, 2015)

PHILIPS

geht Kooperation mit Influencern ein, um eine neue Zielgruppe am Markt erreichen zu können.

BEAUTY BLOGGERINNEN

- > Kooperation auf 6 Monate
- > Blogger/Influencer als Anziehungskraft für jüngere Generationen nutzen
- > Kommunizieren Inhalte von Philips
- > Testen und werben für Produkte

Abb. 9: Personen (Blogger/Influencer) als Kooperationspartner.
 Quelle: Eigene Darstellung & absatzwirtschaft.de, 2015.

2.6.2 Co-Branding

Werden zwei oder mehr Markenprodukte ineinander verflochten und von den Konsumenten als verbunden wahrgenommen, so handelt es sich um ein gemeinsames Branding zweier Marken, auch Co-Branding genannt (Rao & Ruekert, 1994, S. 87). Als Co-Branding wird eine Markenkooperation bezeichnet, bei der das Potential einer Marke durch den gemeinsamen Auftritt mit einer oder mehreren anderen Marken möglichst voll ausgeschöpft wird. Durch eine solche Kooperation mehrerer Marken sollen positive Synergieeffekte in Bezug auf die Wertsteigerungen der einzelnen Marken entstehen, welche bei einem einzelnen Auftritt der Marken für sich alleine geringer ausfallen würden (Haedrich, Tomczak, Kaetzke, S.134). Der Zusammenschluss der Marken findet dabei auf horizontaler Ebene statt, bei welchem neue Produkte unter den beiden Markennamen der Kooperationspartner auf den Markt gebracht werden (Esch, 2014, S.492).

In der Praxis bieten so beispielsweise die Marken *Häagen-Dazs* und *Bailys* eine gemeinsam produzierte Eiscreme an (Haagen-Dazs.de, 2017) und nutzen somit ihre Images (Premium-Eiscreme von hoher Qualität in Kombination mit traditionellem Sahnelikör) gegenseitig. Die gleiche Strategie verfolgen auch *Philadelphia* und *Milka*, die jeweils ihre Kernelemente (Premium-Frischkäse und zarte Schokolade) in einem Produkt kombinieren, um so gegenseitig die jeweils andere Zielgruppe ansprechen zu können (Philadelphia.de, 2017). Gerade in der Nahrungsmittelbranche werden verschiedene Marken oft in einem gemeinsamen Produkt kombiniert.

Dass aber nicht immer nur Marken aus dem Nahrungsmittelbereich mit anderen Lebensmittelmarken erfolgreich kooperieren können, beweist neben Kooperationen wie der zwischen dem Schuhhersteller *Hummel* und der Süßwarenmarke *Haribo* (Harder, 2011) unter anderem die Schokoladenmarke *Ritter Sport*, die im Jahr 2017 eine Kooperation mit der *Prosieben TV Show Circus Halligalli* eingegangen ist (Schobelt, 2017): Als limitierte Edition werden dabei zwei Schokoladentafeln von *Ritter Sport* als Co-Branding Produkte mit den zum Image der TV Show passenden Untertiteln „*Vollmilch-Randale mit Flakes*“ und „*Joghurt-Klatsche mit Crunch*“ angeboten, wobei ein Teil des Erlöses einer Charity-Aktion zugute kommt.

Weitere Kooperationen im Bereich des Co-Brandings finden vor allem bei Kreditkarten mit anderen Marken statt, wie etwa bei VISA und WFF, um die Kundenbindung verstärken zu können (Schürmann, 2011). Interessant wird es, wenn Marken miteinander kombiniert werden, die grundsätzlich nichts miteinander zu tun haben, wie etwa bei dem Sportartikelanbieter *Nike* und dem Technologieunternehmen *Apple*, die bereits seit mehreren Jahren erfolgreich einige ihre Produkte aufeinander abgestimmt haben, gemeinsam vermarkten und somit einen Mehrwert für beide Kundengruppen



Abb. 10: Co-Branding Beispiele in der Praxis

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung unterschiedlicher Quellen, siehe Bquverz. auf S. 90.

der jeweiligen Marken bieten können (Mansholt, 2014). Bedingt durch die rasante Digitalisierung in vielen Wirtschaftsbereichen sind zudem auch Kooperationen zwischen Luxusgüter-Marken mit Partnern aus der Technikbranche festzustellen (Gassmann, 2015a): Um dem Trend der Digitalisierung folgen zu können kooperiert daher zum Beispiel die Luxus Modemarke *Hermès* mit *Apple* (Schwan, 2015), indem *Hermès* für die *AppleWatch* Luxusarmbänder herstellt, um somit nicht nur als Luxus Modemarke sondern auch als digital affine Marke wahrgenommen wird, während diese Kooperation das Image von *Apple* vor allem im Bereich der Luxusprodukte stärkt.

Auch durch die Vergabe von Lizenzen können im weitesten Sinne Co-Branding Produkte entstehen: So hat die Speiseeis-Marke *Langnese* der *Unilever-Gruppe* zum Beispiel mit dem Kinohelden *Minions* von *Universal Studios* eine Eiscreme am Stiel für Kinder unter dem Namen *Langnese Minions Gelato* herausgebracht (Langnese.de, 2017). Die gelben Kinohelden *Minions* sind zudem auf vielen weiteren Marken im Konsumgüterbereich platziert oder integriert, wodurch die Präsenz der Marke *Minions* weltweit enorm gesteigert wird und *Universal* folglich von einem erheblichen Werbeeffect für den Kinofilm profitiert (Gassmann, 2015b). Die Omnipräsenz der *Minions* ist dabei kein Zufall, sondern eine global umgesetzte Marketingkampagne, die beispielhaft die Intensität und Effektivität von Kooperationen zwischen Filmindustrie und Konsumgüter-Herstellern darstellt (Gassmann, 2015b): Neben Minion-Keks von *Leibnitz*, Tüten von *Haribo* oder mit Minions-Stickern beklebte *Chiquita* Bananen hat in den USA sogar *Amazon* als weltgrößter Onlinehändler seine Versandkartons mit einem

Werbeaufdruck der *Minions* für einen gewissen Zeitraum bestückt, um die Magie der Minions in das Einkaufserlebnis bei Amazon integrieren zu können. Pickenpack et al (2013, S.35) sehen Lizenzen im Markenbereich nicht als klassische Markenkooperation an, da für die Nutzung von Lizenzen Gebühren bezahlt werden. Da aber beide Partner bei dieser Form der Zusammenarbeit eigenständig bleiben und es sich um eine begrenzte Laufzeit der Zusammenarbeit handelt, können Lizenzen im weitesten Sinne zu Markenkooperationen gezählt werden.

2.6.3 Ingredient-Branding

Kooperieren Marken auf unterschiedlichen Absatzstufen miteinander, so gehen diese eine Form des Ingredient Brandings miteinander ein (Haedrich, Tomczak, Kaetzke, S. 137). Diese Form der Kooperation bezieht sich auf den vertikalen Zusammenschluss zweier Marken (Esch, 2014, S. 492), bei welchem ein Zulieferprodukt als Bau- oder Bestandteil in ein anderes Produkt integriert wird (Pickenpack, Beye, Jochims, & Kollhorst, 2013, S.34). Die Kooperationsform des Ingredient Brandings stellt dabei „ein markenstrategisches Konzept für Vorprodukte dar, dessen Fokus auf einer stufenübergreifenden Markierung von Vorprodukten liegt und regelmäßig das Ziel verfolgt, in Form von Markenallianzen den Nutzen des Endprodukts durch den wahrgenommenen Mehrwert zu steigern“ (Schlüter & Villeda, 2011, S.96). Ingredient Branding trifft auf Markenkomponenten zu, die grundsätzlich erst einmal nicht für sich alleine ohne Kombination mit einer anderen Marke sinnvoll konsumiert werden können: In der Praxis wirbt eine Marke damit, dass ihr Produkt eine hochwertige Komponente einer anderen Marke enthält, während die andere Ingredient-Marke durch den Vermerk auf dem Endprodukt kein austauschbares Bauteil mehr bleibt, sondern als Inhaltsstoff bei Endkunden bekannt wird. Für den Kunden entsteht somit eine Marke in der Marke (Domke, 2009). Grundsätzlich stellt das Ingredient Branding bezüglich seiner Komplexität und Vernetzung in der Umsetzung eine im Verhältnis zu anderen Kooperationsformem vermehrt langfristige Kooperation zwischen zwei Marken dar (Pförtsch & Müller, 2006, S.9).

Die Grundidee des Ingredient Brandings lässt sich bis zum alten Ägypten zurückverfolgen, wo bereits Ziegelsteine von hoher Qualität für Bauwerke mit Symbolen versehen wurden, um ihre Identität zu kennzeichnen und um sich somit von den anderen Ziegelherstellern differenzieren zu können (Esch, 2014, S.1) Die Kennzeichnung bestimmter Güter zur Differenzierung ist folglich keine neomodische Erscheinung, da markenähnliche Symbole und Schriftzüge bereits vor Jahrhunderten im damaligen Handelsverkehr die Herkunft von Vorprodukten kennzeichneten (Tunder, Behre, 2010, S.245).

Ingredient Branding wird als Marketingkonzept vor allem in den 90er Jahren durch den amerikanischen Mikroprozessor-Hersteller *Intel* bekannt, welcher als Komponente in Form eines leistungsstarken Computerchips zunächst bei *IBM*-Computern unter dem Slogan "*Intel Inside*" genutzt wurde (Esch, 2014, S.492). Da der Prozessor von *Intel* grundsätzlich als Motor des Computers angesehen werden kann eignet er sich insbesondere als Markierungsobjekt. Durch den „*Intel Inside*“-Aufkleber kann die Marke vom Kunden beim Kauf eines PCs eindeutig identifiziert werden (Pförtsch & Müller, 2006, S.45). Um grundsätzlich der Substituierbarkeit und Anonymität der Zulieferkomponenten entgegen zu treten, versuchen seit der *Intel*-Kampagne zahlreiche Zulieferer eigene Markenkonzepte in Form von Ingredient Branding für ihre Komponentenprodukte zu entwickeln (Pförtsch & Müller, 2006, S.1).

Bis heute haben bereits viele weitere Marken erfolgreich den Prozess des Ingredient Branding umsetzen können (Kotler & Pfoertsch, 2010, S.155 ff.): So bietet die Marke *TetraPak* als Hersteller von Getränkekartons qualitativ hochwertige Verpackungsmöglichkeiten für weltweite Getränke- und Nahrungsmittelmarken, insbesondere für Milchprodukte wie etwa denen von *Bärenmarke*. Auch die Marke *Teflon/DuPont* hat sich als ein fester Bestandteil für beschichtete Pfannen etabliert; Marken wie *WMF* kommunizieren als Vorteile ihrer Pfannen als Endprodukte unter anderem die *Teflon-Antihaftbeschichtung*, welche die Qualität der Produkte zum Ausdruck bringen soll.



Abb. 11: Ingredient Branding Beispiele in der Praxis

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung unterschiedlicher Quellen, siehe Bqverz. auf S. 91.

Dass neben der erfolgreichen Ingredient Branding Kooperation zwischen der Softdrink Marke *Diet Coke* und dem Süßmittelhersteller *Nutra Sweet* (Pförtsch & Müller, 2006, S. 109 f.), bei welcher eine zuckerfreie, kalorienarme Light-Variante der Limonade in Kombination mit dem Ingredient Brand *NutraSweet* am Markt vertrieben wird, vor allem technisch qualitativ hochwertige Komponentenprodukte hilfreich sind, die Endprodukte für die Kunden attraktiver zu machen, zeigen unter anderem die Marketingstrategien der Marken *Shimano* und *Gore Tex*. Der japanische Hersteller von Fahrradkomponenten *Shimano* (Huber, 2008) stellt in der Fahrradbranche ausschließlich Gangschaltungen, Bremsen und Dynamos her, welche dann in verschiedene Fahrradfabrikate eingebaut werden. Die Kaufentscheidung wird in dieser Branche heutzutage nicht mehr von der Marke des Rades, sondern vor allem vom Hersteller der einzelnen Teile beeinflusst. Das Gleiche gilt auch für das erfolgreiche, wasserdichte und atmungsaktive Bekleidungsmaterial der Outdoor-Marke *Gore Tex*, bei dem Kunden häufig in erster Linie auf das Material und erst in zweiter Linie auf die entsprechende Herstellermarke achten (Pförtsch & Müller, 2006, S.101).

Grundsätzlich gelten Ingredient Brands als Qualitätssignal für die Endkunden (Esch, 2014, S.506). Die Partnerwahl ist dabei für den langfristigen Erfolg für beide beteiligten Marken essentiell und von großer Bedeutung, um positive Imgaetransferwirkungen durch diese Form der Kooperation für beide Marken bewirken zu können (Esch, 2015, S.510).

2.6.4 Mega-Brands & Joint Venture

Bei Mega-Brands handelt es sich um zahlreiche Marken, die sich langfristig zu einer großen Marke zusammenschließen. In der Praxis ist dies zum Beispiel in der Airline-Industrie mit der *Star Alliance* der Fall, die sich aus Marken wie *Lufthansa*, *United Airlines*, *Singapore Airlines*, *SAS*, *Air China* und vielen weiteren zusammensetzt (Esch, 2014, S.492 f.). Allianzen von dieser Größenordnung fordern eine hohe logistische Abstimmung; Reservierungen und Routen werden unter den Airlines abgestimmt und Flüge bei Nichtauslastung zusammengelegt. Nicht zuletzt wird eine solche Allianz allerdings aus Marketinggründen geschlossen: Kunden, die Airlines der Staralliance nutzen, werden etliche Vorteile zunutze, wie etwa der Zugang zu separaten Lounges an Flughäfen oder Vorzugsbuchungen, wodurch die Kundenbindung der Fluggäste an die Marken der *Star Alliance* gestärkt wird (Blackett & Russell, 1999, S.17f.).

Joint Ventures zählen zu den schärfsten Varianten der Markenkooperationen. Diese Kooperationsform kann laut Kutschker & Schmid (2011, S.256) als gemeinsame Unternehmung zweier oder mehrerer Partner definiert werden, bei der die kooperierenden Partner häufig eine neue Unternehmung gründen, in die sie Kapital,

Vermögen, Personal und Wissen einbringen. Joint Ventures können sowohl horizontal auf der gleichen Wertschöpfungsstufe als auch vertikal auf vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen abgeschlossen werden. In der Praxis gründeten im Jahr 2016 beispielsweise die großen Unternehmen aus der Automobilindustrie *BMW Group*, die *Daimler AG*, die *Ford Motor Company* und der *Volkswagen* Konzern mit *Porsche* und *Audi* ein Joint Venture, um tausende Ladestationen für Elektroautos in Europa gemeinsam etablieren zu können (Bubeck, 2016). Sowohl Joint Ventures als auch Mega Brands kommen als Markenkooperationsformen in der Praxis wesentlich seltener vor als Co-Promotions oder Co-Brandings.

2.7 Risiken und Chancen von Markenkooperationen

Markenkooperationen können bei erfolgreicher Partnerwahl viele Vorteile beinhalten, allerdings auch negative Effekte zum Vorschein bringen, sofern die kooperierenden Marken zum Beispiel bezüglich bestimmter Dimensionen nicht zueinander passen. Grundsätzlich ähneln Chancen und Risiken von Markenkooperationen denen von Markendehnungen (Esch, 2014, S.502).

2.7.1 Chancen bei passender Partnerwahl

Im Zuge einer Markenkooperation profitiert eine Marke von der Zielgruppenreichweite der jeweiligen Partnermarke, da durch eine erfolgreiche Kooperation die eigene Reichweite erweitert wird und eine Umsatzsteigerung durch die Erschließung neuer Märkte zu erwarten ist (Haedrich et al., 2003, S.138). Durch die Erschließung neuer Angebotsbereiche kann die Marktkapitalisierung deutlich erhöht werden, die mit einer einzigen Marke aufgrund eines nicht hinreichenden Fits bezüglich bestimmter, relevanter Eigenschaften kaum möglich ist (Esch, 2014, S.502). Als weitere Chancen können u.a. die Stärkung des Markenimages, die Möglichkeit der Überwindung von potentiellen Markteintrittsbarrieren sowie Kosteneinsparungen im Kommunikationsbereich durch geteilte Werbekosten und die Aktualisierungsmöglichkeit der Marken durch eine Kooperation gezählt werden (Esch, 2014, S.502). Eine prägnante Kooperation kann zudem eine erhöhte Kommunikationskraft durch den prominenten Markenauftritt nach sich ziehen (Haedrich et al., 2003, S.137). Gerade um Trends oder Innovationen in die eigene Marke integrieren zu können, bieten sich Kooperationen mit passenden Unternehmen an. Denn laut Kuckertz & Allmendinger (2017,S.5) ist Kooperation Pflicht, um global im Innovationswettbewerb bestehen zu können. Eine bessere Differenzierung von Konkurrenzangeboten bei innovativen Markenkooperationen kann zudem als Chance gesehen werden, sich von der Masse an Marken abzuheben (Mayer de Groot, 2012).

2.7.2 Risiken bei unzutreffender Partnerwahl

Die Beurteilung einer Kooperation durch die Konsumenten kann bezüglich der an der Kooperation beteiligten Marken negativ ausfallen, sofern ein fehlender Fit zwischen den beiden Marken bei den Konsumenten gedankliche Dissonanzen hervorrufen (Esch, 2014, S.502). Wichtige bisherige Markenassoziationen zu einzelnen Marken gehen dann verloren oder werden von den Konsumenten als diffus wahrgenommen (Haedrich et al., 2003, S.138).

Eine Markenkooperation gilt als erfolglos, wenn einer oder alle der an der Kooperation beteiligten Partner die vorher im Rahmen der Kooperation festgelegten Ziele nicht erreicht haben (Darby, 2006, S.53). Die Gründe, warum diese Ziele bei vielen Kooperationen nicht erreicht werden, können vielfältig sein. Laut einer Studie von *Connecting Brands* scheitern die meisten Kooperationen vor allem wegen eines unpassenden Partner-Fits (Connecting Brands, 2017). Die Wahl der Kooperationspartners beeinflusst somit maßgeblich die Erfolgchancen der Kooperation bzw. setzt bei unpassendem Fit einen Anstoß zum Misserfolg der Kooperation. Zudem kann die Gefahr eines negativen Rücktransfers auf die eigene Marke bei möglichen Produktenttäuschungen, unverträglichen Markenassoziationen oder Qualitätsproblemen bestehen, selbst wenn diese nur von dem Partnerprodukt ausgehen, was das Verlieren von Stammkunden zur Folge haben kann. Auch eine Verwässerungsgefahr des eigenen Markenprofils kann aufkommen, sofern die Partnermarke die eigene Marke überstrahlt (Mayer de Groot, 2012). Des Weiteren können aufwendige Abstimmungsprozesse die Handlungsflexibilität der eigenen Marke einschränken (Esch, 2014, S.502).

CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none">• Positiver Imagetransfer möglich (Imageaufbau, -modifikation, -stabilisierung)• Erreichen neuer Zielgruppen• Steigerung der Markenbekanntheit• Erschließung neuer Märkte; Überwindung von Markteintrittsbarrieren• Erhöhung der Glaubwürdigkeit durch Empfehlung der Partnermarke• Steigerung der Preisbereitschaft• Mehr Abverkauf• Kostenvorteile durch Tausch von Leistungen, bzw. Verteilung der Kosten auf beide Partner• Differenzierung von Konkurrenzmarken durch innovative Markenkooperationen• Erhöhte Kommunikationskraft durch starken Markenpartner	<ul style="list-style-type: none">• Negativer Imagetransfer möglich• Verwässerung des Markenimages• Bisherige Markenassoziationen (Bsp. Premium Marke) gehen durch Kooperation mit einem unpassenden Partner (billig Anbieter) verloren oder werden als diffus wahrgenommen• Eigene Identität/ Individualität kann in den Hintergrund treten• Aufwendige Abstimmungsprozesse• möglicher Verlust einiger Stammkunden, die von Kooperation enttäuscht sind• Elementare Unterschiede in den Markenkulturen der Partnerunternehmen können eine erfolgreiche Kooperation trotz passender Marken enorm erschweren

Abb. 12: Mögliche Chancen und Risiken von Markenkooperationen
Quelle: Eigene Darstellung.

In der Praxis sind bereits einige Kooperationen zwischen Marken von bekannten, internationalen Unternehmen gescheitert (Vgl. Abb. 13). Eine empirische Untersuchung von Jenewein, Kaufmann & Wichert (2007, S.35-39) analysiert detailliert die Co-Branding-Kooperation zwischen dem italienischen Designhaus *Alessi* und *Henkel*, wobei sich die Kooperation in Form eines Designer-WC-Steins für Henkel als positiv darstellt, während die Zusammenarbeit für *Alessi* als Designermarke einen Imageschaden nach sich zieht, da die Marken von Außen betrachtet im Bereich Marken- und Imagefit als inkompatibel angesehen werden.

Auch *Lego* und *Shell* haben bei der Partnerwahl eventuell voreilige Schlüsse gezogen, da ihre Kooperation in Form einer gemeinsamen Kampagne, bei der *Lego*-Autos an *Shell* Tankstellen als Sammelaktion vermarktet wurden, abgebrochen wurde. Grund hierfür ist die in den Medien in Form eines Videos verbreitete Ansicht von Greenpeace gewesen, dass Shell die Fantasie jüngerer Kinder verschmutze (Bossy, 2014), was einen Imageschaden für beide Marken, insbesondere aber für *Lego*, nach sich gezogen hat.

Beide Beispiele machen deutlich, dass Unternehmen sich nicht durch eine erste Attraktivität zu einer Kooperation verleiten lassen sollten, sondern grundsätzlich systematisch alle verschiedenen Dimensionen und Erfolgsfaktoren, insbesondere hinsichtlich Image- und Markenfit, überprüfen sollten.

ALESSI **Henkel**

WC FRISCH **Fresh Surfer**
Exklusives Design für's WC
WC-Reiniger + Duftspüler
Limonen
Developed by **ALESSI**
Henkel

Shell Stationsfinder
EXKLUSIV NUR BEI SHELL **LEGO**

KOOPERATIONSPARTNER WIRD VON DER GESELLSCHAFT NICHT AKZEPTIERT

- > Greenpeace ruft zur Beendigung der Kooperation von Lego mit Shell auf: „Shell vergiftet die Fantasie unserer Kinder“.
- > „Shitstorm“ auf Social Media; Video über Lego von Greenpeace zeigt eine Legowelt überflutet von Öl.

KOOPERATION WIRD VON LEGO AUS BEENDET

Abb. 13: Misslungene Markenkooperationen in der Praxis

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung unterschiedlicher Quellen, siehe Bquverz. auf S. 91.

3. Der Prozess der Kooperationspartnerwahl in der Praxis

Der Prozess von der Idee einer Markenkooperation bis zur finalen Umsetzung und Durchführung lässt sich in der Praxis in unterschiedliche Abschnitte teilen (Pickenpack et al, 2013, S.43-49): Die ersten Abschnitte unterteilen dabei die Planungsphase in Entscheidungs- Akquisitions- und Konzeptphase, während die folgenden Schritte zur Umsetzungsphase zusammengefasst werden können. Bezüglich des thematischen Schwerpunktes dieser Forschungsarbeit wird insbesondere auf die Inhalte der ersten drei Phasen im Prozess der Markenkooperationen eingegangen, da diese als relevant für die Wahl der Partnermarke einer Kooperation angesehen werden.

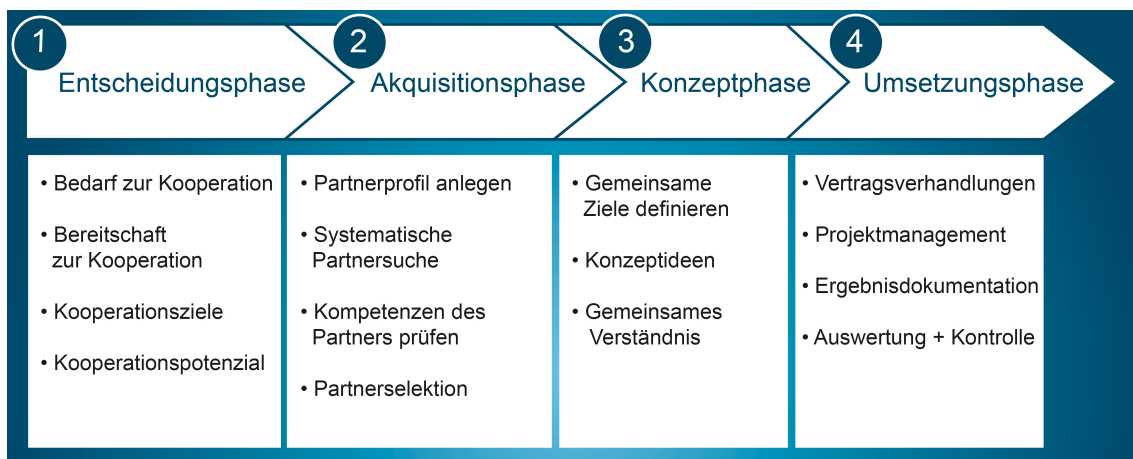


Abb. 14: Planungsphasen einer Markenkooperation.
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Pickenpack et al, 2013, S.44.

3.1 Festlegung von Kooperationszielen

Nachdem grundsätzlich der Bedarf sowie die Bereitschaft für eine Kooperationen vorhanden sind, gilt es, die markeneigenen Ziele zu ermitteln, die durch eine Kooperation verfolgt werden (Pickenpack et al, 2013, S.44). Die Definition dieser Ziele, die durch eine Kooperation mit einer Partnermarke erreicht werden sollen, kann dabei als rudimentäre Voraussetzung für alle folgenden Entscheidungen und Analysen bezüglich einer Markenkooperation angesehen und somit auch als Grundbedingung für eine erfolgreiche Kooperation aufgefasst werden. Jegliche mit der Kooperation zusammenhängenden Entscheidungen sowie das weitere Vorgehen im Kooperationsprozess basieren auf der Auslegung der Ziele, die sich Marken von einer Kooperation versprechen (Becker, 2001, S.14f. und 66ff.). Werden die zu Beginn einer Kooperation festgelegten Erwartungen und Zielvorgaben im Laufe der Zusammenarbeit zweier Marken erreicht, gilt die Markenkooperation als erfolgreich (Pickenpack et al, 2013, S.15).

2011 fanden Pickenpack et al. anhand einer Umfrage zu Zielen von Markenkooperationen heraus, dass der Zugang zu neuen Kundengruppen im Rahmen einer Kooperation als oberstes Ziel bei den meisten Marken im Vordergrund steht. Als zweitwichtigstes Ziel wurde die Stärkung der eigenen Marke genannt, indem durch eine Kooperation eine Marke vom Markenimage des jeweils anderen Kooperationspartners profitiert. Die Schaffung eines Mehrwerts für die Kunden ist laut dieser Umfrage das dritt wichtigste Ziel von Markenkooperationen. Weitere Ziele sind u.a. die Generierung neuer Distributionskanäle, der Zugang zu neuen Märkten, die Kostensenkung oder auch die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Marke. (2013, S.16f.)

Im Einzelnen sind vor der Markenpartnerwahl zunächst implizit die Ziele einer Marke festzulegen, die mit einer Kooperationsstrategie verfolgt werden sollen (Haedrich, Tomczak, Kaetzke ,2003, S.135). Dabei lassen sich ökonomische und außerökonomische markenbezogene Zielvorstellungen hinsichtlich ihrer ökonomischen Relevanz differenziert voneinander betrachten. (Pickenpack et al, 2013, S.16)

- **Ökonomische, quantitative Zielvorstellungen:** Headrich et al. definieren als ökonomische Ziele bei Markenkooperationen in erster Linie Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung, die durch die Ausweitung des eignen Kundenkreises oder auch durch das Erschließen eines neuen Kundensegments im Zuge einer erfolgreichen Kooperation mit einer weiteren Marke erreicht werden können (2003, S.135). Grundsätzlich lassen sich die ökonomischen Zielvorstellungen durch numerisch beschreibbare Kriterien wie Umsatz-, Gewinn-, Wachstums-, Marktanteils- oder Kostenziele systematisieren (Schneider, 2007, S.37). Bei Markenkooperationen können sich insbesondere Kosteneinsparungen im Kommunikationsbereich sowie das Profitieren von potentiellen Kompetenzen des neuen Kooperationspartners als ökonomische Vorteile herausstellen (Headrich et al., 2003, S.135).

- **Außerökonomische, qualitative Zielvorstellungen:** Bevor ökonomische Zielvorgaben erfolgreich operationalisiert werden können, gilt es grundsätzlich zunächst, außerökonomische Zielvorstellungen zu realisieren, da von diesen der ökonomische Erfolg einer Markenkooperation maßgeblich beeinflusst wird. (Headrich et al., 2003, S.135). Außerökonomische Größen wie die Steigerung des Bekanntheitsgrades, der Kundenzufriedenheit oder aber auch eine Imageveränderung dienen dabei der Erreichung der ökonomischen Ziele und geben als Frühindikatoren Aufschluss über die folgenden ökonomischen Erfolgs- oder Misserfolgspotentiale (Schneider, 2007, S.37). Durch eine Markenkooperation kann zudem das Ziel der Aktualisierung einer Marke verfolgt werden, die implizite Stärkung eines Markenimages oder aber auch das Überwinden von bestehenden Markteintrittsbarrieren, welches durch die Kooperation mit einer bereits im neuen Zielmarkt bekannten Marke begünstigt wird (Headrich et al., 2003, S.136).

3.2 Möglichkeiten der Partnersuche

Nachdem die Ziele definiert sind, schließt die Suche nach einem passenden Kooperationspartner an, mit welchem beim Zustandekommen einer Kooperation die definierten Ziele erreicht werden können. Pickenpack et al (2013, S.45) beschreiben diesen Schritt auch als Phase der Akquisition und messen diesem Vorgehen einen sehr hohen Stellenwert für den späteren Erfolg oder Misserfolg der Kooperation bei. Auch Esch (2014, S.499) vertritt die Ansicht, dass die Partnerwahl mit Sorgfalt vorzunehmen ist. Die Möglichkeiten, nach dem richtigen Partner zu suchen, sind dabei vielfältig; neben Plattformen im Internet, Marktstudien oder Marken-Rankings können sich auch Agenturen, Events, Messen oder bereits bestehende Geschäftskontakte als hilfreich erweisen, um potentielle Partner ausfindig zu machen (Pickenpack et al, 2013, S.69). Die Möglichkeiten der Partnersuche durch Internetplattformen, durch bestehende Kontakte und Events sowie durch Vermittler und Berater werden im Folgenden näher beschrieben.

<p>INTERNET RECHERCHE</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.xing.de • www.linkedin.com • www.wer-zu-wem.de • www.markt-studie.de • Internetrecherche zum Thema „Kooperationspartner“ 	<p>MARKTSTUDIEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Typologie der Wünsche“ (IMUK) • „Verbraucheranalyse“ (Axel Springer Verlag/ Bauer Media Group) • „Top 500 Unternehmen in Deutschland“ (Welt Online) • „Stern Markenprofile“ (Gruner + Jahr)
<p>VERMITTLER, BERATER & VERBÄNDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kooperations-, Werbe- und Promotion-Agenturen • Unternehmensberatung • Marketing- und Business-Clubs • Industrie- und Handelskammern (IHK), (HK) • Bundes- und Branchenverbände (z.B. BVMW, BDI, BITCOM) 	<p>MARKEN-RANKINGS</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Best Brands: das deutsche Markenranking“ (GfK) • „Best Global Brands“ (Interbrand) • „Brandz“ (Millward Brown) • „European trusted brands“ (Reader’s Digest)
<p>FACHMESSEN & KOOPERATIONSBÖRSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fachmessen (z.B. CeBIT, IFA) • Kongresse (z.B. deutscher Handelskongress) • Kooperationsevents (z.B. Co-Brands) • Kooperationsbörsen (z.B. Biz-Trade, IHK, Perspektive Mittelstand) 	<p>FIRMENINTERNE QUELLEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestehende Kontakte • Interne Kundendatenbank • Interne Kooperationsdatenbank • Brainstormings mit Kollegen im Team

Abb. 15: Auszug möglicher Informationsquellen für die Partnersuche
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Pickenpack et al, 2013, S.69.

- **Bestehende Kontakte und Events:** Nach einer Studie von *Connecting Brands* nutzen die meisten Marken in erster Linie persönliche Kontakte und Netzwerke, um potentielle Kooperationspartner ausfindig zu machen (Connecting Brands, 2017). Diese Kontakte sind je nach Unternehmen begrenzt und dabei tendenziell auf bestimmte Branchen fokussiert. Es scheint hier der zeitsparendste und kosteneffizienteste Weg, zunächst persönliche Kontakte auf Kooperationsinteresse zu prüfen. Zu beachten ist, dass das bloße Vorhandensein von persönlichen Kontakten jedoch niemals das entscheidende Kriterium für das Initiieren einer Markenkooperation sein sollte (Pickenpack et al, 2013, S.67ff).

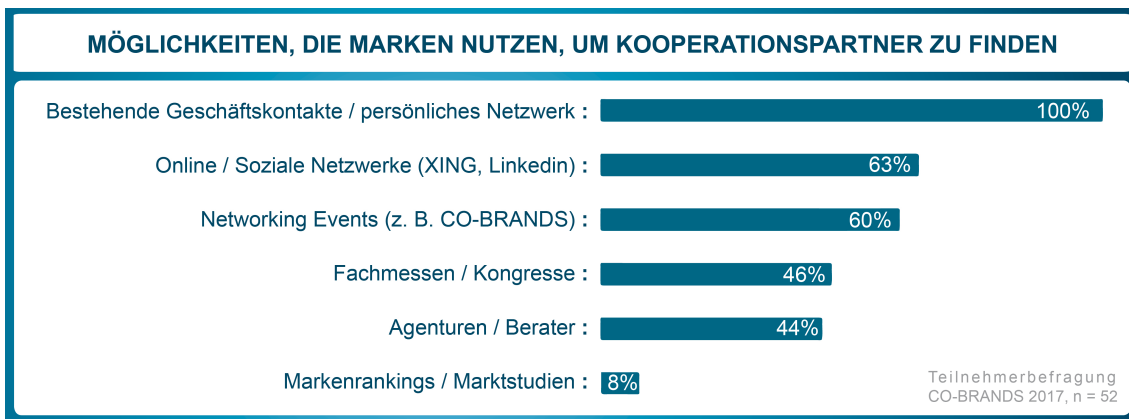


Abb. 16: Suchmöglichkeiten nach Kooperationspartnern
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an eine Studie von Connecting Brands, 2017.

Neben sozialen Netzwerken gewinnen vor allem auch Networking Events immer mehr an Bedeutung, da hier die Unternehmen weitere Kooperationspartner persönlich kennenlernen können. Als größte europäische Veranstaltung für Markenkooperationen hat sich insbesondere die *Co-Brands* etabliert, bei der Unternehmen aus verschiedenen Branchen, vom Start-up bis zum DAX-Konzern, in 25-minütigen, vorher geplanten Kooperations-Gesprächen im Rahmen der Veranstaltung potenzielle Kooperationspartner persönlich kennenlernen (Kessels, 2016). Ein erstes systematisches Matching der Partner erfolgt durch eine Software sowie durch die Kooperations-Experten von der Agentur Connecting Brands, die das Event durchführen. Zu beachten ist hier, dass die Teilnehmeranzahl auf 100 Unternehmen begrenzt ist und das Event bisher nur einmal pro Jahr stattfindet. Die Teilnahmegebühr liegt zwischen 990€ und 1290€ pro Teilnehmer (Co-Brands.de, 2017).

- **Plattformen im Internet:** Marken, die auf der Suche nach einem Kooperationspartner sind, können neben den bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen insbesondere externe Informationsquellen für die Recherchearbeit in Bezug auf die Partnersuche nutzen. Verschiedene Portale und Geschäftsnetzwerke wie *XING.de* oder *linkedin.com* können dabei helfen, einen passenden Kooperationspartner im Internet ausfindig zu machen (Pickenpack et al, 2013, S.67ff). Laut einer Studie von Kuckertz & Allmendinger (2017) ist bezüglich des Zustandekommens von Kooperationen jedes zweite Start-Up Unternehmen aus Baden-Württemberg bislang jedoch der Meinung, dass es bisher keine ausreichenden Plattformen gibt, um Großunternehmen und Startups zusammenbringen zu können (S.3). Zudem erwarten sich Startups bei Kooperationen mehr Transparenz bei den Strukturen und Prozessen sowie einen vereinfachten Zugang zu einer Kooperation mit einer anderen Marke durch einen eindeutigen Ansprechpartner (Kuckertz & Allmendinger, 2017 S.4). Als Geschäftsnetzwerke bieten solche Plattformen zwar die Möglichkeit, Kontakte zu finden, allerdings muss die Analyse der Partner, inwiefern deren Marke zu der eigenen Marke passt, dann separat erfolgen. Zudem steht nicht fest, dass alle Personen, die sich auf diesen Plattformen befinden, auch an Kooperationen interessiert sind.

- **Vermittler und Berater:** Bedingt durch die wachsende Bedeutung von Markenkooperationen am Markt haben sich in den letzten Jahren verschiedene Vermittler und Berater im Bereich der Markenkooperationen spezialisiert. Neben Agenturen und Handelskammern wird auch in klassischen Werbeagenturen der Service für Crossmarketing Projekte zunehmend relevanter.

Connecting Brands hat sich als Agentur für Kooperationsmarketing darauf spezialisiert, Unternehmen und Marken aus unterschiedlichen Branchen für gewinnbringende Kooperationen zusammenzubringen. Dabei verfügt die 2007 gegründete Agentur bis heute über einen Pool von ca. 2000 Marken. Besonderer Schwerpunkt in der Ausgestaltung der Kooperationen ist dabei die Umsetzung von Co-Promotions zur Verkaufsförderung. Des Weiteren bietet die Agentur Kooperationsberatungen und Seminare zum Thema Markenkooperationen an, bei denen Unternehmen beim strategischen Aufbau eines Kooperationsmanagements unterstützt werden. (ConnectingBrands.de, 2017).

Als Beratungsunternehmen für Unternehmens- und Markenkooperationen bringt *Coomedia* seit 2009 Unternehmen, Marken und Institutionen aus unterschiedlichen Branchen zusammen. Dabei hilft das Unternehmen nicht nur, Kooperationen zu initiieren, zu überprüfen und umzusetzen, sondern unterstützt durch Coachings und Seminare auch Führungskräfte in dem Vorhaben, Kooperation selbstständig besser entwickeln und durchführen zu können. Kooperationen zwischen Marken wie *Lufthansa* und *Audible*, *Swarovski Optik* und *Hapag Lloyd Kreuzfahrten* oder auch *Studioline Photography* und *Xing* sind nur einige der zahlreichen Projekte, die das Beratungsunternehmen in den letzten Jahren erfolgreich umsetzen konnte. (Coomedia.de, 2017).

Auch die Industrie- und Handelskammer (*IHK*) bietet mit der Handelskammer in Hamburg eine Art Kooperationsbörse an, bei der Unternehmen nach geeigneten Kooperationspartnern für bestimmte Geschäftsfelder, Beteiligungen oder eine Unternehmensnachfolge suchen können, um ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. Unternehmen können hier über ein Online-Formular ein Kooperationsangebot oder eine Suche nach einem Partner formulieren, welche die Handelskammer dann prüft und freischaltet. Besonders geeignet ist diese Börse für kleine und mittelständische Unternehmen, aber insbesondere auch für Hochschulen, Forschungseinrichtungen oder Existenzgründer. (HK-Kooperationsbörse.de, o.J.).

Des Weiteren bieten unter anderem immer mehr klassische Werbeagenturen den Service an, Markenkooperationen zu initiieren, wie etwa die Werbeagentur *Scholz & Friends* in Hamburg. Insbesondere in der Filmbranche haben sich verschiedene Cross-Marketing-Kampagnen der Agentur als erfolgreich erwiesen, wie etwa die Kooperationen

zwischen dem Kinofilm *Heidi* und diversen zu den Werten und Assoziationen von *Heidi* passenden Marken wie *Alpia Schokolade*, *Rotbäckchen*, *Opodo*, *Kuhbonbon* oder *Chavroux Ziegenkäse* (GWA.de, 2015). Pro Jahr werden von der Werbeagentur ca. 30 Kooperationen zwischen verschiedenen Handelsmarken und Filmverleihen initiiert. Zijski, S. (2016).

3.3 Partnerselektion und Konzeption

Die Entscheidung, welche Marke für eine Kooperation in Frage kommt, sollte stets hinterfragt werden, allerdings sollten auch kreative Ideen bezüglich der Partnerwahl zugelassen werden. Intuitiv werden Kooperationsvorschläge oder -anfragen schnell abgelehnt, wenn diese auf den ersten Blick als ungeeignet für eine Kooperation erscheinen (Pickenpack et al, 2013, S.22). Dabei gilt es insbesondere bei der Wahl potentieller Partnermarken zu berücksichtigen, sich von bestehenden Denkstrukturen zu lösen, um zunächst inkompatibel erscheinende, potentielle Markenpartner nicht vorschnell auszuschließen (Esch, Redler & Winter, 2005, S.498). Folglich spielen Offenheit und Flexibilität bei der Verbindung von Marken, die primär weder kongruent noch komplementär erscheinen, eine entscheidende Rolle, um das Leistungsangebot im Interesse beider Kooperationspartner kreativ erweitern zu können. (Pickenpack et al, 2013, S.22). Am sinnvollsten ist es bei der Auswahl von Partnermarken Personen zu ermitteln, die Entscheidungskompetenz im Marketing der potentiellen Kooperationspartner haben (Pickenpack et al, 2013, S.68).

Um einen passenden Partner finden zu können sollte sich eine Marke über die eigene Markenstärke bewusst sein, während in einem zweiten Schritt dann die Markenstärke des Partners in Form von Bekanntheit und Image überprüft wird. Anschließend ist eine Analyse bezüglich der Image-Verträglichkeit beider Marken durchzuführen (Esch, 2014, S.500). Gerade in den Bereichen, wo eine Marke Schwächen aufweist, sollte dann nach einem passenden Markenpartner gesucht werden, der gerade in diesen Bereichen Kompetenzen aufweisen kann (Esch, 2014, S.499).

Bei der Selektion der Partner sollten Unternehmen systematisch vorgehen, eine Liste von potentiellen Wunschpartnern anfertigen und erste Gespräche mit den Unternehmen führen. Die Auswahl der Marken wird daraufhin auf die Eignung für eine Partnerschaft mit der eigenen Marke geprüft, sodass am Ende Marken übrig bleiben, die einen hohen Kooperationsfit aufweisen (Pickenpack et al, 2013, S.61f.). Sollte bei diesen Marken dann das Kooperationsvorhaben auf Interesse stoßen, so können im Übergang zur Konzeptphase erste gemeinsame Ziele und Umsetzungsvorschläge generiert werden.

4. Zusammenfassung und Vorüberlegung zur Forschung

Im Folgenden werden die relevanten Inhalte der Literaturrecherche zusammengefasst und erste Ideen zur thematischen Ausrichtung der nachfolgenden Forschung konzipiert. Der Prozess der Partnerwahl sowie die damit einhergehenden Erfolgsfaktoren stehen dabei im Mittelpunkt der Betrachtung.

4.1 Zusammenfassung der Literaturrecherche

Aus der Literaturrecherche und den Praxisbeispielen geht hervor, dass Markenkooperationen ein großes Potential für Unternehmen beinhalten, das durch unterschiedliche Kooperationsformen wie etwa durch Co-Promotions, Co Branding oder Ingredient-Branding erreicht werden kann. Kooperationen können dabei anhand bestimmter Kriterien wie Dauer, Intensität und Exklusivität klassifiziert werden sowie anhand ihrer Stellung innerhalb der Wertschöpfungskette als horizontale, vertikale oder laterale Kooperation definiert werden, wobei ein Zuwachs von lateralen Kooperationen zwischen Marken unterschiedlicher Branchen zu erkennen ist. Erfolgsfaktoren wie Produkt- und Leistungsähnlichkeit (Produktfit), Verträglichkeit der Markenwerte und Images (Marken- und Imagefit), eine ähnliche Markenstärke sowie sich ergänzende Eigenschaften (Komplementarität) werden dabei für eine erfolgreiche Kooperation zweier Marken als elementar angesehen. Die Partnermarken sollten daher mit Bedacht kombiniert werden, da dieser Schritt einer Markenkooperation ausschlaggebend dafür ist, ob die Zusammenarbeit Erfolg oder Misserfolg nach sich zieht. Wird ein unpassender Partner gewählt, so können u.a. wirtschaftliche Risiken bedingt durch negative Image-Assoziationen mit den an der Kooperation beteiligten Marken entstehen.

Um die passende Partnermarke zu finden, gibt es zwar viele Möglichkeiten, allerdings keine primäre digitale Anlaufstelle, auf der schnell nach einem passenden Partner zu Marketingzwecken gesucht werden kann. Plattformen wie *Xing* oder *LinkedIn* können zur Kooperationspartnersuche hilfreich sein, allerdings ist deren Geschäftsmodell nicht primär auf das Zustandekommen von Markenkooperationen ausgelegt. Events wie die *Co-Brands* bieten die Möglichkeit, persönlich kooperationswillige Marken kennenzulernen, allerdings nur einmal pro Jahr. Persönliche Kontakte werden gerne genutzt, jedoch muss hier eine umfangreiche und systematische Analyse der Partner stattfinden. Kooperationsagenturen und Werbeagenturen verfügen über viele Kontakte zu Marken, allerdings sind auch diese Kontakte durch bestehende Geschäftsnetzwerke in ihrer Auswahl limitiert. Einen zentral zugänglichen deutschlandweiten Pool an allen Marken, die an Kooperationen interessiert sind, gibt es zur Zeit noch nicht.

4.2 Vorüberlegung zur empirischen Untersuchung

Ausgehend von der Auseinandersetzung mit den bisherigen, im Rahmen dieser Arbeit in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten theoretischen Aspekten bezüglich Markenkooperationen, werden vor der empirischen Untersuchung Schwerpunkte gesetzt, an denen die nachfolgende Forschung ansetzt. Da es für eine erfolgreiche Kooperation als Grundvoraussetzung von Bedeutung ist, einen passenden Markenpartner zu finden, rückt dieser Schritt innerhalb des Markenkooperationsprozesses durch die nachfolgende empirische Forschung in das Forschungszentrum dieser Arbeit.

Grundsätzlich soll die Frage beantwortet werden, inwiefern der Partnerwahl bei Markenkooperationen anhand bestimmter Erfolgsfaktoren zukünftig begegnet werden kann, um Marken auf potentielle, passende Partner aufmerksam zu machen und um gleichzeitig mögliche Risiken, die aufgrund einer unpassenden Partnerwahl auftreten können, minimieren zu können.

Als möglicher Lösungsansatz für eine schnelle, kreative und auf die Marken passende Kooperationspartnersuche steht im Zentrum des Forschungsinteresses die Frage, inwiefern das Zustandekommen von erfolgreichen Markenkooperationen durch die Vereinfachung der Partnerwahl erleichtert werden kann. Dabei entstand der Gedanke, ein „**Online-Dating-Portal**“ für kooperationswillige Marken in Form einer digitalen Plattform in der Theorie als Idee zu konzipieren und zu analysieren, welche Möglichkeiten bestehen, dass Marken sich selbstständig auf die Suche nach passenden ersten Ideen für Kooperationspartner begeben können, die durch Algorithmen und Parameter passend zu den jeweiligen Marken verknüpft werden.

Ähnliche Modelle in anderen Bereichen sind bereits am Markt vorhanden: Um Agenturen und Auftraggeber schneller und bequemer zusammenzubringen bietet das Münchener Startup *argenturmatching.de* eine Plattform an, auf der Auftraggeber anhand bestimmter Suchkriterien die für sie jeweils passende Agentur finden können (Weber, 2015). Knapp 30 renommierte und bekannte Agenturen wie etwa die Agentur *Zum goldenen Hirschen* oder *Maisberger* haben von Anfang an eine Präsenz auf dieser Plattform gebucht (Weber, 2015), was notwendig erscheint, um auch für andere Agenturen und Auftraggeber als Plattform attraktiv zu sein. Denn je mehr Agenturen sich anmelden, desto höher ist die Chance, eine passende Agentur über diese Plattform zu finden. Bis heute sind über 1500 Agenturen auf dieser Plattform registriert. Für die Auflistung auf der Plattform zahlen die Agenturen je nach Umfang ihres Profils monatliche Gebühren, ein Basis Account ist kostenlos. Zudem erhält Agenturmatching Provisionen, sofern es zu einem Projektzuschlag kommt. (Agenturmatching.de, 2017).

Zu bestimmten Partnerschaften bei Marken gibt Gassmann (2015a) an, dass, „wenn es so etwas wie eine Internetpartnervermittlung für Marken gäbe“, dann „wäre das Matching wohl hoch“. Aufbauend auf diesem Gedanken ergeben sich zunächst folgende erste Ideen zu einer Online-Dating-Plattform für Marken:

Ausgangslage: Markenkooperationen bieten heutzutage viele Chancen für Unternehmen, um u.a. mehr Bekanntheit, neue Zielgruppen, mehr Abverkauf oder auch einen Imagewandel erlangen zu können. Eine Tendenz hin zu mehr Markenkooperationen in Deutschland ist zu erkennen.

Herausforderung: Eine passende Partnerwahl ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um eine Kooperation erfolgreich initiieren zu können. Die Partnerwahl kann bisher auf unterschiedlichen Wegen erfolgen, bei welchen verschiedene Kriterien überprüft werden, um einen passenden Partner finden zu können. Der Prozess der Partnersuche kann komplex, kosten- und zeitintensiv ausfallen.

Möglicher Lösungsweg: Um das Potential von Markenkooperationen in der heutigen Zeit voll ausschöpfen zu können und um wirtschaftliche Risiken durch eine unpassende Partnerwahl reduzieren zu können, bietet es sich an, den Prozess der Partnerwahl für Unternehmen, die an Markenkooperationen interessiert sind, zu vereinfachen. Als Möglichkeit kam dabei die Idee einer digitalen Plattform als Kooperationsportal für Marken auf. Ein Online-Dating-Portal für Marken sollte Unternehmen dabei helfen, einen Überblick über potentielle, passende Partnermarken zu bekommen, indem Profile verglichen werden und Suchkriterien mit Angeboten für Kooperationen gematcht werden. Erste Ansätze zu Funktionen könnten dabei sein:

- Unternehmen legen individuelle Profile ihrer Marken auf der Plattform an.
- Unternehmen können Suchkriterien hinsichtlich der Eigenschaften ihrer zukünftigen Partner festlegen (Bsp: Suche eine Marke mit einer weiblichen Zielgruppe, die über eine Altersstruktur von 20-25 Jahren verfügt, ein modernes Image verkörpert und eine Bekanntheit von mindestens 70% in Deutschland aufweisen kann)
- Einstellen von Kooperationsangeboten (Bsp: Biete Produkt für On-Pack-Promotion)
- Durch das Überprüfen der unterschiedlichen Parameter schlägt das Portal den Unternehmen dann passende Markenpartner vor.

Der nachfolgende Forschungsprozess wird durch die Idee des Online-Dating-Portals geprägt, um dahingehend am Ende ein Ergebnis bezüglich des Potentials eines solchen Kooperationsportals definieren zu können.

5. Empirische Untersuchung

Im Rahmen dieser Arbeit ermöglicht eine begleitende empirische Untersuchung die theoretische Betrachtung von Markenkooperationen sowie das Zukunftspotential von einem Online-Dating-Portal für Marken mit der Praxis zu verknüpfen. Dazu wird zunächst die Methodik der Studie erläutert sowie die qualitative Erhebung der Daten beschrieben. Es folgt eine Beschreibung der Datenanalyse, wie und anhand welcher Kriterien die Forschungsergebnisse ausgewertet werden. Das Kapitel schließt mit den Ergebnissen der Untersuchung sowie der Bewertung dieser anhand von Gütekriterien. Ein Ausblick bezüglich einer weiterführenden Forschung rundet das Kapitel ab.

5.1 Methodenwahl: Qualitative Forschung

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde bei dieser Arbeit als Grundlage für die empirische Untersuchung die qualitative Forschungsmethode gewählt, da dieser Forschungsansatz als geeignet in Hinblick auf die Auseinandersetzung mit den Forschungsfragen erscheint. Zwar sind Theorien wie die Spieltheorie auf den Bereich der Markenkooperationen übertragbar, indem sie Aufschluss darüber geben, wann und warum Kooperationen überhaupt sinnvoll sind, allerdings lassen sich diese Ansätze nicht direkt auf den Forschungsbereich in Hinblick auf die Partnerwahl anwenden. Daher wird sich bei der qualitativen Forschung mit einzelnen Phänomenen und Personen intensiv beschäftigt, um individuell bedeutsame Prozesse explorativ ermitteln zu können.

Im Gegensatz zu quantitativen Verfahren begründen qualitative Forschungsverfahren ihr Vorgehen mit dem besonderem Charakter ihres Gegenstandes: Qualitative Forschung rekonstruiert Sinn und subjektive Sichtweisen, bei denen das Verstehen und weniger das Messen von Daten im Vordergrund steht (Helfferich, 2005, S.19). Der Forschungsprozess in der qualitativen Forschung kann als mehrstufiger Prozess bezeichnet werden, der keiner Standardisierung entspricht. Nach Pickel & Pickel (2009, S.446) existiert in der qualitativen Forschung dabei weder „die“ eine qualitative Erhebungsmethode noch gibt es nur eine einzige allgültige Methode zur Auswertung.

Die Theoriebildung, die durch das empirische Datenmaterial entwickelt wird, erfolgt in der qualitativen Forschung in der Regel durch einen induktiven Prozess (Kelle & Kluge, 1999, S.16), welcher bei der Verallgemeinerung und Fundierung der Forschungsergebnisse von Bedeutung ist (Mayring, 2016, S.36). Der qualitative Forschungsansatz beginnt dabei nicht mit elaborierten Hypothesen, die deduktiv aus vorhandenen Theorien abgeleitet wurden, sondern mit einer umfangreichen Sammlung von Daten,

sodass sich der Forscher unvoreingenommen dem empirischen Forschungsfeld nähern kann (Kelle & Kluge, 1999, S.16). Bei der Entwicklung von neuen Konzepten anhand von empirischen Datenmaterial bilden sowohl das Sammeln von Daten in Form von theoretischen Vorwissen als auch das empirische Datenmaterial die Basis für die Forschung, da qualitativ entwickelte Konzepte und Typologien sowohl empirisch begründet als auch theoretisch informiert sein sollten (Kelle & Kluge, 1999, S.21).

5.1.1 Das Experteninterview als qualitative Forschungsmethode

Um qualitative Daten zu generieren, eignen sich insbesondere Interviews. Helfferich (2014, S.599) hebt dabei insbesondere die zwei Möglichkeiten des Leitfaden- und Experteninterviews zur Sammlung von qualitativem Material hervor: Beim Leitfadeninterview ist die Führung des Gespräches durch einen im Vorfeld festgelegten Leitfaden geprägt, während beim Experteninterview eine spezielle Auswahl der Befragten kennzeichnend für die Forschung ist. Meuser & Nagel (2009, S.472) betrachten dabei das Leitfadeninterview als ein angemessenes Erhebungsinstrument für die Befragung von Experten. Für die empirische Untersuchung werden im Rahmen dieser Forschungsarbeit als Erhebungsinstrument im Folgenden Interviews mit Einzelpersonen als leitfadenorientierte Experteninterviews durchgeführt. Der Forscher definiert dabei selbst, welche Personen beim Experteninterview als Experten eingestuft werden.

5.1.2 Qualitative Inhaltsanalyse der Interview-Ergebnisse

Für eine systematische, theoriegeleitete Bearbeitung von Textmaterial kann insbesondere die qualitative Inhaltsanalyse in der Forschung herangezogen werden (Mayring, 2016, S.121). Angestrebt wird dabei laut Knapp (2008, S.20) die wissenschaftliche Analyse von Kommunikationsinhalten, die in Form von Textmaterial zum Forschungsgegenstand vorliegen. Als primär kommunikationswissenschaftliche Technik dient die qualitative Inhaltsanalyse dabei im Detail zur systematischen Analyse und Auswertung von Texten, bei welcher das erhobene Material schrittweise anhand eines Categoriesystems, das theoriegeleitend am Material entwickelt wird, bearbeitet wird. Durch das Kategoriensystem werden Aspekte festgelegt, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen. Die Stärke der Inhaltsanalyse liegt darin, dass sie streng methodisch kontrolliert das Material schrittweise analysiert und in Einheiten zerlegt, um diese nacheinander bearbeiten zu können. (Mayring, 2016, S.114).

Das Vorgehen bei der qualitativen Inhaltsanalyse lässt sich laut Mayring & Fenzl (2014, S.543) prinzipiell in zwei Schritte unterteilen: Einzelnen Textpassagen aus dem

Material werden zunächst direkt am Text entwickelte Kategorien induktiv zugeordnet. Alternativ können auch vorab theoriegeleitet-deduktiv aufgestellte Kategorien den einzelnen Textpassagen zugeteilt werden. Im folgenden Schritt wird überprüft, ob bestimmte Kategorien verschiedenen Textstellen des generierten Materials zugewiesen werden können.

5.2 Datenerhebung, Vorbereitung und Durchführung

Die Erhebung der Daten erfolgte bei dieser Forschungsarbeit in mehreren Stufen. Basierend auf den Forschungsfragen und dem theoretischen Teil dieser Arbeit wird ein Interviewleitfaden konstruiert, dessen Aufbau zunächst getestet, verbessert und angepasst wird. Durch ihn findet eine Fokussierung des Gesprächs statt. Anschließend werden Experten ausgewählt, die zunächst mit einer Anfrage für ein Interview kontaktiert werden. Bei Interesse der Experten an einem Beitrag zur Forschungsarbeit wird ein Termin für ein Interview vereinbart und anschließend gestützt durch Tonbandaufnahmen durchgeführt, um die inhaltlichen Daten sichern zu können.

1	FORSCHUNGSFRAGEN DEFINIEREN	Forschungsinteresse und Problemanalyse
2	ANEIGNUNG VON WISSEN DURCH LITERATUR UND THEORIE	Literaturrecherche, Forscher wird selbst zum Experten der Thematik
3	LEITFADEN KONSTRUIEREN	Klare und Verständliche Fragen, erste Kategorien festlegen
4	LEITFADEN TESTEN UND GGF. VERBESSERN/ ANPASSEN	Einstiegsfragen, Ergänzungsfragen, Reihenfolgen festlegen
5	EXPERTEN AUSWÄHLEN	Berufliche Qualifikationen, Wissen zur Thematik, aus Netzwerken und Medien
6	KONTAKTE HERSTELLEN	Rechtzeitige Kontaktaufnahme inkl. Infos zur Thematik, Terminvereinbarung
7	INTERVIEWS DURCHFÜHREN	Tonbandaufnahme des Interviews, Erzählstöße geben, Fokussierung beachten

Abb. 17: Vorgehen der Datenerhebung
Quelle: Eigene Darstellung

5.2.1 Aufbau der Interviews

Zur Erforschung des Themas erfolgt die Konzeption von einem Leitfaden für das Interview, da Leitfadenterviews sich insbesondere dafür eignen, einerseits maximale Offenheit zu gewährleisten und andererseits durch den Leitfaden die Möglichkeit für den Forscher bestehen bleibt, in den offenen Erzählraum strukturierend eingreifen zu können (Helfferich, 2005, S.159f.) Die Gestaltung des Interviews sollte daher „so offen wie möglich“ und „so strukturiert wie nötig“ erfolgen (Helfferich, 2014, S.563). Daher werden grundsätzlich keine eingeschränkte Antwortmöglichkeiten vorgegeben, da das Wissen der Experten voraussichtlich zu großen Teilen über vorformulierte Kategorien hinaus reicht.

Die Entwicklung des Leitfadens erfolgte durch das „SPSS-Prinzip“, bei welchem der Forscher potentielle Interviewfragen zunächst **s**ammelt, **p**rüft, **s**ortiert und anschließend **s**ubsumiert (Helfferich, 2005, S.161-167.): Das Vorgehen anhand dieses Prinzips hilft dabei, die Offenheit des Interviews zu bewahren und dennoch eine notwendige Strukturierung in Hinblick auf das Forschungsinteresse vorzugeben. Als Grundvoraussetzungen werden zu Anfang möglichst viele Fragen gesammelt, die im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand von Interesse sind. Anschließend werden die gesammelten Fragen unter Berücksichtigung des Vorwissens und der Offenheit überprüft und der Fragenkatalog bezüglich seines Umfangs reduziert und strukturiert. An dieser Stelle knüpft das Vorgehen des Sortierens an, bei welchem die verbleibenden Fragen und Stichworte je nach Forschungsinteresse in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht werden. Letztendlich werden die ausgewählten Fragen subsumiert, um für jedes thematische Bündel eine einfache Erzählaufforderung zu finden, bei welcher die Einzelaspekte untergeordnet werden können.

Der finale Leitfaden (siehe Anhang, A1) wird in dem Forschungskontext dieser Arbeit allen Interviews zugrunde gelegt, um die einzelnen Interviews durch gleiche oder ähnliche Fragestellungen effektiv vergleichen zu können (Helfferich, 2014, S.565.)

Im Falle dieser Forschungsarbeit ist der finale Leitfaden für die Experteninterviews in vier Themenblöcke mit insgesamt sechs Fragen unterteilt. Da die ausgewählten Interviewpartner zum Teil aus verschiedenen Perspektiven mit der Thematik der Markenkooperationen involviert sind, werden anschließend an diese Hauptfragestellungen zwei bis drei kurze Abschlussfragen gestellt, die je nach Spezialwissen, Karriereerfahrungen und Berufsstand der Interviewpartner variieren, sodass es für jeden Interviewpartner insgesamt acht bis neun Fragen zu beantworten gilt. Dieser Umfang entspricht auch den Empfehlungen von Pickel & Pickel (2009, S.447), welche prägnante Inhalte in wenigen Fragen favorisieren und daher als Obergrenze acht bis zehn Fragestellungen beschreiben, die dann eventuell durch Unterfragen spezifiziert

werden können, sofern Klärungsbedarf bezüglich der gegebenen Antworten besteht. Um den Redefluss der Experten nicht zu stören, sofern diese beim Sprechen nicht vom Thema abweichen, wird in der Durchführung der Leitfaden durch den Interviewenden inhaltlich zwar befolgt, jedoch die Reihenfolge der Fragen teilweise getauscht, sofern der Experte das Thema bereits mit einer anderen Antwort einleitet. Grundsätzlich sind die ersten Fragen des Interviews leicht und spontan simpel zu beantworten, während die folgenden Fragen immer spezifischer werden und hier insbesondere das fachliche Wissen der Experten zur Beantwortung der Fragen zum Ausdruck kommen soll.

Fragen Allgemein:

- **1. Frage:** *Erläutern Sie bitte Ihre Position im Unternehmen und beschreiben Sie, ob und inwiefern sie bereits Erfahrungen mit dem Zustandekommen von Markenkooperationen gemacht haben.*
- **2. Frage:** *Unabhängig von Ihren persönlichen Erfahrungen, welche Markenkooperationen aus der Vergangenheit sind Ihnen als besonders erfolgreich/ erfolglos aufgefallen und warum sind gerade diese Ihnen im Gedächtnis geblieben?*
- ▶ Als Einstieg in das Interview werden diese persönlichen, für jeden Interviewpartner leicht zu beantwortenden Fragen gestellt, um die Experten in einen ersten Erzählfluss zu leiten. Diese Fragen dienen somit auch als „Mundöffner“ für das Gespräch. Des Weiteren sollen die Kompetenzen der Experten und durch die erste Frage aufgedeckt werden.

Zukunftsorientierte Fragen:

- **3. Frage:** *Was verstehen sie grundsätzlich unter Markenkooperationen in der heutigen Zeit und welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach Markenkooperationen im zukünftigen Wettbewerb zu? Rechnen Sie mit einer Zu- oder Abnahme von Markenkooperationen in den nächsten Jahren?*
- ▶ Frage 3 dient dem allgemeinen Verständnis der Thematik. Da es sich bei Markenkooperationen um ein vielseitig zu definierendes Phänomen handelt, wird bewusst nach dem persönlichen Verständnis von Markenkooperationen gefragt. Die Frage nach dem Verständnis von Markenkooperationen wurde zu Beginn als Einstiegsfrage genutzt, jedoch dann im Leitfaden des Interviews weiter nach hinten gestellt, da die Beantwortung dieser Frage nicht als einfacher Einstieg in das Interview geeignet gewesen ist. Des Weiteren wird bei diesem Fragenblock das voraussichtliche Potential von Markenkooperationen aus Sicht der Befragten eruiert.

Vorgehensweise bei der Partnerwahl

- **4. Frage:** *Und jetzt noch einmal zu Ihren eigenen Erfahrungen bei Kooperationen: Wie sind Sie bei der Wahl des richtigen Markenpartners für eine Kooperation vorgegangen? Falls Sie noch keine Erfahrungen mit Kooperationen gemacht haben: Wie würden Sie vorgehen, wenn Sie sich auf die Suche nach einer passenden Partnermarke machen würden?*
 - ▶ Um einen Überblick über den Aufwand der Akquise der Kooperationspartner bis hin zu einem finalen Kooperationspartner bekommen zu können werden die persönlichen Vorgehensweisen beleuchtet, die während der Suche nach einem Markenpartner von den Interviewenden bisher praktiziert wurden.

- **5. Frage:** *Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Markenkooperation in Hinblick auf die Partnerwahl berücksichtigt werden sollten?*
 - ▶ Um eine Anpassung der aus der Literatur ermittelten Erfolgsfaktoren vornehmen zu können, wird diese Frage direkt gestellt. In der Auswertung kann so eine Ergänzung der aus der Literatur ermittelten Erfolgsfaktoren durchgeführt werden.

Online-Dating-Portal für Marken

- **6. Frage:** *Welche Chancen und welche Risiken sehen Sie in der Idee, ein „Online-Dating-Portal“ als zeitgemäßes Format für kooperationswillige Marken anzubieten, welches durch eine Mischung aus gewählten Parametern und Algorithmen Partnervorschläge generiert?*
 - ▶ Nachdem alle grundlegenden Fragen des Interviews beantwortet sind, wird mit dieser Frage eine mögliche Umsetzungsform bezüglich der Partnerwahl thematisiert. Dabei wird bewusst nach Chancen und Risiken gefragt, um sowohl positive als auch negative Aspekte eines Online-Kooperations-Portals für Marken ausfindig machen zu können.

7. & 8. Fragen: Interviewpartner spezifisch (branchenabhängig)

- **a.** *Wer könnte als Anbieter für ein solches Portal in Frage kommen und warum? (Konsumforschung)*
- **b.** *Was leisten Werbeagenturen in Bezug auf das Zustandekommen von Markenkooperationen? (Agenturen)*
- **c.** *Welche Rolle können Trends spielen, wenn es um die Suche nach einem potentiellen Kooperationspartner geht? (alle Interviewpartner)*
- **d.** *Wieso könnte ein solches Portal für Ihre Marke nützlich sein bzw. weniger nützlich? (Marken/ Zielgruppe des Portals)*

- ▶ Die letzten beiden Fragen variieren je nach Interviewpartner, da angestrebt wird, verschiedene Experten aus verschiedenen Bereichen zu befragen. Die Frage nach einem potentiellen Anbieter des Portals ist für die grundsätzliche Idee zunächst weniger relevant, sollte jedoch nicht ganz außer Acht gelassen werden. Die Frage, inwiefern Werbe- und Markenagenturen dazu beitragen, dass Kooperationen zustande kommen, wird insbesondere Agenturen selbst gestellt, um zu eruieren, ob die Leistungen der Agentur durch eine Plattform ersetzbar wären. Die Frage nach Trends wird allen Interviewpartnern gestellt, um ermitteln zu können, ob Marken insbesondere dann Kooperationen suchen, wenn sie das Ziel haben, einem Trend zu folgen, den sie alleine nicht für ihre Marke umsetzen können. Eine positive Beantwortung dieser Frage wäre ein Indiz, das bei der Planung des Portals berücksichtigt werden könnte. Bei der Frage nach der Nützlichkeit des Portals werden direkt die Interviewpartner angesprochen, die eine kooperationswillige Marke vertreten. Letztendlich würde ein solches Portal für derartige Marken entworfen werden, weshalb die Zielgruppe, in diesem Fall unterschiedliche Marken, bestenfalls einen positiven Nutzen in einem solchen Portal erkennen sollten.

5.2.2 Auswahl der Experten

Die Auswahl der Interviewpartner für Experteninterviews ist neben der sinnvollen Konstruktion des Interview-Leitfadens von besonderer Relevanz (Pickel & Pickel, 2009, S. 447). Welche Personen als Experten identifiziert werden können ist in Abhängigkeit vom jeweiligen Forschungsinteresse zu betrachten (Meuser & Nagel, 2009, S.470). Pickel & Pickel (2009, S.452f.) bezeichnen Experten als Träger von Informationen, welche sich durch inhaltliches Fachwissen zu einem spezifischen, für den Forscher relevanten Themenbereich auszeichnen.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden verschiedene Interviewpartner zur Forschung herangezogen, die sich grundsätzlich zu den Bereichen Konsumforschung, kooperationsaffine Marken sowie Marken-, Kooperationsagenturen und Beratungsunternehmen zuordnen lassen. Die verschiedenen Interviewpartner wurden deswegen als Experten herangezogen, um einen Überblick zur Thematik aus verschiedenen Blickwinkeln bekommen zu können. Dabei wurde darauf Wert gelegt, dass die Personen bereits Erfahrungen mit Markenkooperationen im Laufe ihrer Karriere gewonnen haben. Eine feste Anzahl der Interviewpartner wurde im Vorherein nicht festgelegt. Kontaktiert wurden die ausgewählten Personen per Email oder telefonisch. Insgesamt wurden zwölf Personen für Interviews angefragt, von denen letztendlich acht verschiedene Experten aus den unterschiedlichen Bereichen anhand des zuvor konzipierten Leitfadens interviewt werden konnten.

Wichtig erschien es, mindestens zwei Experten aus jedem Bereich als Interviewpartner zu gewinnen, um Vergleiche ziehen zu können. Da sich die Antworten der Interviewten während der Interviews immer mehr angenähert haben und keine völlig neuen Ansichten durch die Interviewpartner vertreten wurden, wird die Anzahl von acht Experten für diese Forschungsarbeit als angemessen und ausreichend eingeschätzt, um relevante Forschungsergebnisse aus den Interviews ableiten zu können.

	Name des Interviewpartners	Arbeitsschwerpunkt, Branche, Agenturinhalt, Karriere	Datum/Uhrzeit/ Dauer des Interviews Form der Interviewdurchführung
Konsumforschung	Peter Wippermann	Trendbüro HH Trendforscher, Kommunikationsagentur, Schwerpunkt: gesellschaftlichen Trends, Konsumenten, Marken & Marketingstrategien.	08.05.2017 10:30-10:45 Uhr 15 Minuten Mündliche Befragung (Telefongespräch)
	Simon v. Thun	CEO Interbrand Vorher: Beirat Agenturmatching, Chief Strategy & Growth Officer Saatchi & Saatchi Germany, Managing Director der Kooperati- onsagentur Noshokaty, Döring & Thun	18.05.2017 12:00-12:20 Uhr 20 Minuten Mündliche Befragung (Telefongespräch)
Kooperationsaffine Marken	Isabel Madsen	Brand Manager, Cremissimo Vorher: Digital & eCommerce Manager Icecream & Hot Tea Unilever, Junior Brand Manager Knorr Europe	14.06.2017 10.30-10:50 Uhr 20 Minuten Mündliche Befragung (Telefongespräch)
	Robert Pauly	Head of Cooperations, Tchibo Vorher: Senior Project Manager Tchibo Etat Direktor Heye & Partner Projektmanager Jung von Matt	15.06.2017 16:25-16:45 Uhr 20 Minuten Mündliche Befragung (Telefongespräch)
	Saehra Kübel-Heising	Senior Manager Marketing Partnerships and Business Development, Audible Vorher: Markenkommunikationsberatung	29.06.2017 16:00-16:15 Uhr 15 Minuten Mündliche Befragung (Telefongespräch)
Marken-, Kooperationsagenturen und Beratungsunternehmen	Niels Stehn	Design Director, Peter Schmidt Group, Agentur für ganzheitliche Markenberatung Vorher: Senior Designer Peter Schmidt Group, MetaDesign AG	23.06.2017 17:15-17:35 Uhr 20 Minuten Mündliche Befragung (Telefongespräch)
	Nils Pickenpack	Gründer und Geschäftsführer von Connecting Brands Vorher: Account Director The Instore Media, Brand Manager Unilever	12.06.2017 15:00-15:30 Uhr 30 Minuten Mündliche Befragung (Telefongespräch)
	Henning Schnittcher	Geschäftsführer & Managing Director Coomedia Vorher: Marketing Leiter Ströer, Out-of-Home Media AG, Brand Management Philip Morris GmbH	29.06.2017 16:00-16:15 Uhr 15 Minuten Mündliche Befragung

Abb. 18: Übersicht der Interviewpartner
Quelle: Eigene Darstellung

5.2.3 Durchführung der Interviews

Um eine Grundlage für die spätere Auswertung und Transkription des Datenmaterials aufstellen zu können, wird eine Aufzeichnung der Interviews via Audioaufnahme vorgenommen, welche laut Pickel & Pickel (2009, S. 448) das eigentliche Datenmaterial des Interviews für die spätere Auswertung darstellt. Im Rahmen dieser Forschung werden per Smartphone-App die Interviews als Audiospur aufgezeichnet, wobei die Aufnahmen der Interviews stets durch zwei Geräte gleichzeitig durchgeführt werden, um eine Absicherung der Daten im Falle des Ausfalls eines Gerätes während des Interviews gewährleisten zu können. Um den zeitlichen Aufwand für die Experten so gering wie möglich zu halten, finden die Interviews größtenteils durch ein telefonisches Gespräch statt, wodurch es zum einen möglich ist, Experten auch außerhalb von Hamburg zu erreichen und zum anderen eine zeitliche und räumliche Flexibilität für die Experten gegeben ist.

Die Atmosphäre während der Interviews kann durchgehend bei allen Gesprächen als positiv, ruhig und ungestört beschrieben werden, sodass sich in der Durchführung auf die Thematik des Interviews sowohl vom Forscher als auch von den Interviewten konzentriert werden konnte. Zu Beginn jedes Gespräches wurden noch einmal das Vorhaben und das Ziel der Befragung vom Interviewenden dargelegt sowie auf die Anonymisierung der personenbezogenen Daten hingewiesen, sofern die Forschungsarbeit in der Zukunft veröffentlicht werden sollte. Bevor die Befragung anhand des Leitfadens stattgefunden hat, wurden die Experten zudem noch befragt, ob Fragen von ihrer Seite her offen seien. Erst zu Beginn der eigentlichen Befragung durch den Leitfaden wurde die Tonaufnahme gestartet. Die meisten Fragen wurden umfangreich und detailliert beantwortet, weshalb ein Nachfragen durch den Interviewenden nur dann erfolgte, wenn es inhaltliche Unklarheiten gab oder mehr Details benötigt wurden. Entscheidend für das Gelingen des Experteninterviews ist nach Meuser & Nagel (2009, S.474) eine flexible, unbürokratische Handhabung des Leitfadens, bei der sich nicht an einem starren Ablaufschema orientiert werden sollte, sodass die Relevanzstrukturen der Befragten zur Geltung kommen können. Aufbauend auf diesem Gedanken wurden die Reihenfolge der Fragen teilweise spontan bei einigen Interviews geändert, sofern der Interviewte bereits mit der Beantwortung einer Frage in eine weitere Frage übergeleitet hatte.

Abhängig von den Interviewpartnern betrug die Interviewdauer circa zwischen 15 und 30 Minuten. Dabei handelt es sich um die reine Interviewzeit, die zur Beantwortung der Fragen aus dem Leitfaden benötigt wurde. Ein Vor- und Nachgespräch wurde dabei nicht miteinbezogen. Die aus diesen Interviews resultierenden Tonbandaufnahmen wurden im Folgenden als Grundlage für die anschließende Datenanalyse herangezogen.

5.3 Datenanalyse

Wie die Datenerhebung erfolgt auch die Datenanalyse und Auswertung der Ergebnisse in mehreren Stufen. Zunächst werden die erhobenen Audiodaten der Interviews verschriftlicht und anschließend gesichtet, um erste Textpassagen markieren zu können und bei inhaltlichen Unklarheiten noch einmal bei den Experten nachfragen zu können. Anschließend wird ein Kategoriensystem entwickelt und einzelne relevante Passagen der Interviews mit Codes versehen. Für einen besseren Überblick werden zudem die einzelnen Interviews kurz und unter Ausschluss einer Deutung zusammengefasst. Es folgt anschließend eine Interpretation der Inhalte durch Querbezüge und Vergleiche, sowie eine Beantwortung der Forschungsfrage.

1	TRANSKRIPTION DER DATEN	Übertragung der Interviews in Textmaterial
2	SICHTEN DES NIEDERGESCHRIEBENEN INTERVIEW MATERIALS	Lesen der Interviews, Markieren von ersten relevanten Textpassagen
3	GGF.NACHFRAGEN BEI EXPERTEN	Klarstellung von inhaltlichen Aspekten, die nicht ohne Weiteres verständlich sind
4	KATEGORIENSYSTEM ENTWICKELN	Codes definieren
5	KODIERUNG DURCHFÜHREN	Textpassagen zu den Codes einsortieren
6	FALLZUSAMMENFASSUNGEN	Kurze Beschreibung der Interviews ohne Deutung oder Bezug zu anderen Interviews
7	INTERPRETATION UND DARLEGUNG DER ERGEBNISSE	Querbezüge, Vergleiche, Bezug zu Forschungsfragen, Ideen ableiten

Abb. 19: Vorgehen der Datenanalyse und Auswertung
Quelle: Eigene Darstellung

5.3.1 Transkription der Interviews

Da für eine umfangreiche Auswertung der Interviews eine Verschriftlichung als notwendig angesehen wird, werden die einzelnen Gespräche wörtlich transkribiert, d.h. in schriftliche Fassungen gebracht. Die vollständige Textfassung des erhobenen Materials stellt dann die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung dar (Mayring, 2016, S. 89). Für die professionelle Transkription der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Interviews wird die Transkriptions-Software *F5 Transkript* genutzt, wobei das Umwandeln von Audio- in Textdateien durch Funktionen wie automatisiertes Rückspulen, Veränderungen vom Tempo ohne Tonhöhenänderung oder auch durch vorgefertigte Textbausteine und Kommentare erleichtert wird (Audiotranskription.de, 2017). Die vollständigen, transkribierten Interviews sind in im Anhang (Vgl. A2) dieser Arbeit zu finden.

Da die inhaltlich thematische Ebene im Vordergrund steht, findet in der Protokolltechnik zwecks Lesbarkeit eine Übertragung der gesprochenen Sätze in normales Schriftdeutsch statt, bei welcher teilweise Fehler im Satzbau behoben und der Stil der Sprache geglättet werden (Mayring, 2016, S. 91). Da die Priorität auf dem Inhalt der Interviews liegt, geschieht dies allerdings nur, sofern der Inhalt dadurch nicht beeinflusst wird. Gedankenpausen, Gestiken oder Dialekte werden nicht mit ausgewertet, weshalb auf eine Kenntlichmachung dieser verzichtet wird. Um sicher zu gehen, dass die Transkription bei allen Interviews gleichermaßen umgesetzt wird, werden in Anlehnung an Dresing & Pehl (2013, S.21ff.) folgende Regeln für die Transkription aufgestellt:

1. Es wird wörtlich transkribiert, nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
2. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert.
3. Wort- und Satzabbrüche oder Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen. Wortdoppelungen werden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden.
4. Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden (mhm, aha, ja, genau etc.) werden nicht transkribiert, außer eine Antwort besteht ausschließlich aus einem Verständnissignal ohne jegliche weitere Ausführung.
5. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze.
6. Die interviewende Person wird durch Abkürzung der Initialen „KA“ , die befragten Person durch die individuellen Initialen ihrer Vor- und Nachnamen gekennzeichnet.
7. Jedes Transkript wird abschließend zeilenweise nummeriert und enthält im Kopfbereich den Titel sowie Angaben zum Interview (Datum, Uhrzeit, Dauer). Die Weiterverarbeitung der Daten erfolgt im Rich Text Format (.rtf-Datei).

5.3.2 Kategorisierung und Kodierung

Im Zuge der Auswertung des generierten Materials wird anhand einer Konstruktion deskriptiver Systeme das Material durch Überbegriffe geordnet, die als Kategoriensysteme fungieren. Kategorien stellen Analyseaspekte grundsätzlich als Kurzformulierungen dar, die sich in der Formulierung am Ausgangsmaterial orientieren und hierarchisch in Unter- und Oberkategorien geordnet sein können (Mayring & Fenzl, 2014, S.544). Die Entwicklung der aufgestellten Kategorien basiert auf den zuvor analysierten theoretischen Aspekten des Forschungsfeldes und beziehen sich konkret auf das erhobene empirische Material (Mayring, 2016, S. 99f.). Alle Kategorien zusammengenommen ergeben dabei ein Kategoriensystem, welches als eigentliches Instrumentarium der Analyse angesehen werden kann (Mayring & Fenzl, 2014, S.544). Grundsätzlich stehen die Äußerungen der Experten in Hinblick auf die inhaltliche Komponente im Vordergrund, wobei es nicht relevant ist, an welcher Stelle der Interviews diese Äußerungen genannt werden (Meuser & Nagel, 2009, S.476).

Zur Unterstützung der Kodierung und Auswertung der Interviews wird eine computer-gestützte Software für qualitative Datenanalysen der Marke *MAXQDA* genutzt. Die *MAXQDA* Software hilft dabei, Textelemente Kategorien zuzuordnen und unterstützt die Umsetzung, Organisation und Evaluation des Kodierens, sodass die Daten in Form mehrerer Interviews effektiv analysiert werden können. Ein Ausschnitt der Arbeitsweise ist dem Anhang (A4) zu entnehmen. Das Arbeiten mit der Software ermöglicht faktische Einblicke in das Datenmaterial, ohne dabei eine inhaltliche Interpretation vorwegzunehmen. Ist das Kodieren und Analysieren der Interviews abgeschlossen, so wird die Auswertung des Interviewmaterials durch *MAXGDA* erleichtert, indem jegliche Kodierungen innerhalb des Programms umgehend numerisch gezählt werden und die Häufigkeiten der Kategorien direkt zu einer Analyse zugänglich und vorsortiert abzurufen sind. (MAXQDA.de, 2017).

Beim Aufstellen des Kategoriensystem wurde sowohl deduktiv als auch induktiv vorgegangen. Dass die Kombination von deduktiven und induktiven Vorgehensweisen bei der Kategorienfindung möglich ist, beschreiben unter anderem auch Mayring & Fenzl (2014, S.5448ff.). Aufbauend auf den aus der Theorie gewonnen Erkenntnissen sowie der Etablierung des Leitfadens wurde ein erstes grobes Kategoriensystem deduktiv aufgestellt und bei der Durchsicht der Interviews anschließend induktiv ergänzt und verfeinert. Erste deduktiv aufgestellte Kategorien beinhalteten u.a. das Begriffsverständnis von Markenkooperationen, das Vorgehen bei der Partnerwahl, die Einschätzung von Zukunftspotentialen bei Markenkooperationen, Erfolgsfaktoren (Marken- und Imagefit, Produktfit, Markenstärke, Komplementarität), Chancen und Risiken eines Online-Dating-Portals für Marken, die Rolle von Agenturen für den Prozess der Partnerwahl sowie die Bedeutung von Trends für das Eingehen von Kooperationen.

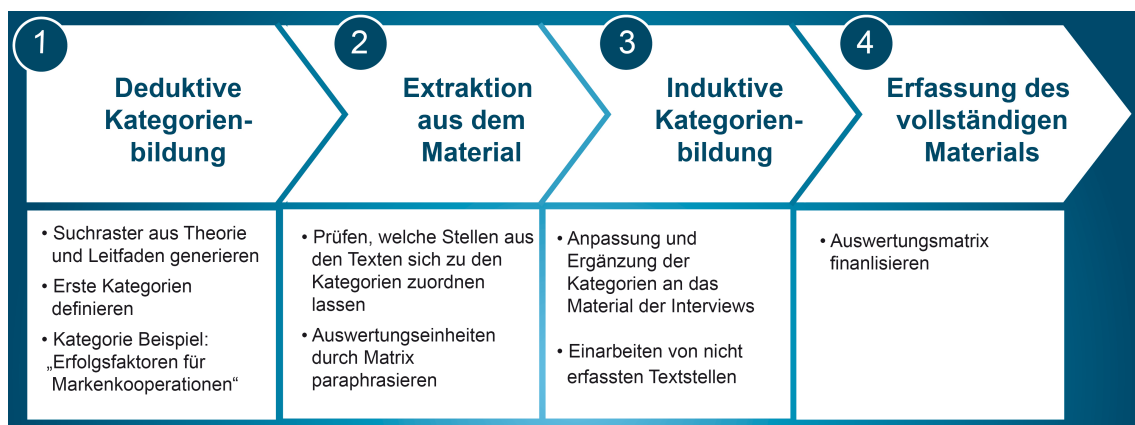


Abb. 20: Ablauf der Kategorienbildung durch deduktives und induktives Vorgehen.
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2008b.

Letztendlich konnten aus der Theorie und dem Material sieben Kategorien mit insgesamt 20 Unterkategorien entwickelt werden. Die Kodierung ist dabei vom Forscher selbst vorgenommen worden. Insgesamt wurden 169 Textstellen mit Codes versehen, wobei sich einige Codes überschneiden. Eine tabellarische Übersicht des Kategoriensystems der jeweiligen Codes ist dem Anhang (A5) dieser Forschungsarbeit zu entnehmen.

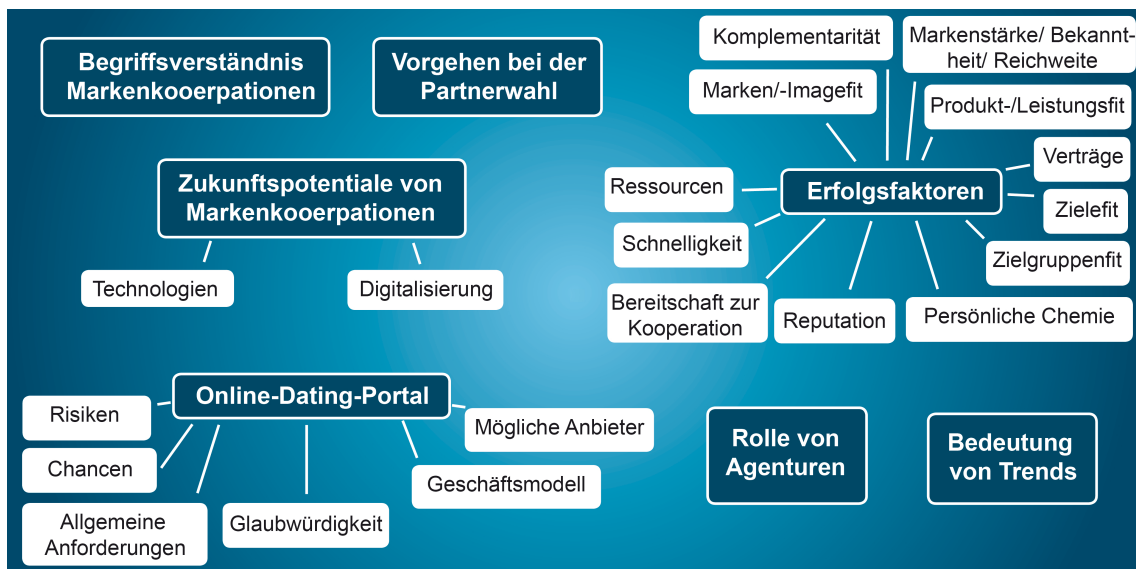


Abb. 21: Übersicht des Kategoriensystems aus MAXQDA.
Quelle: Eigene Darstellung.

5.4 Ergebnisse der Forschung

In Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt die Auswertung der Interviews in zwei Stufen, indem zunächst die einzelnen Interviews als Fallzusammenfassungen zusammengetragen werden und anschließend die für die Forschungsfrage relevanten Aspekte wie Erfolgsfaktoren sowie das Potential eines Online-Dating-Portals inklusive Chancen und Risiken für Marken diskutiert werden. Die Diskussions-themen orientieren sich an den zuvor festgelegten Kategorien.

Eine Zusammenfassung der Interviews erscheint in erster Linie hilfreich, um einen Überblick über die Ansichten der interviewten Experten bekommen zu können. Die in der Literatur ermittelten Erfolgsfaktoren wie Marken- und Imagefit, Produktfit, Markenstärke und Komplementarität konnten durch die Befragung größtenteils bestätigt werden, allerdings ließen sich durch die Interviews ergänzend weitere Erfolgsfaktoren definieren, die für eine Partnerwahl bei Markenkooperationen den Experten als relevant erscheinen.

Jegliche für die Forschungsfrage relevanten Themen und Aspekte in Bezug auf Erfolgsfaktoren und das Potential des Online-Dating-Portals werden unter Einbezug der Fallzusammenfassungen sowie durch Zitate der Interviewpartner analysiert, diskutiert und ausgewertet, indem Zusammenhänge, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Fällen festgestellt werden. Anschließend an die Diskussion findet eine Fehlerbetrachtung durch eine Bewertung der erlangten Ergebnisse anhand von qualitativen Gütekriterien statt.

5.4.1 Fallzusammenfassungen

Deskriptiv werden im einzelnen die Interviews durch kurz gehaltene Zusammenfassungen dargestellt, um einen prägnanten Überblick der Hauptaussagen erhalten zu können. Es findet somit eine erste Verdichtung des generierten Datenmaterials statt, bei der jedoch noch keine Interpretation erfolgt. In der Zusammenfassung wird auf jede Frage aus dem Leitfaden die Antwort von den Interviewten in wenigen Sätzen zusammengetragen. Die beruflichen Qualifikationen und Hintergründe der Experten sind Abb. 18 zu entnehmen, die vollständigen Zusammenfassungen der einzelnen Interviews sind im Anhang (A3) dieser Arbeit zu finden.

Durch die Fallzusammenfassungen wird ersichtlich, dass alle Experten Markenkooperationen mit prägnanten, aktuellen Beispielen belegen können. Als gelungene Kooperationsbeispiele werden u.a. die Kooperationen zwischen *Lufthansa* und *Audible*, *Shell* und der *Postbank*, *Marriott* und *Netflix*, *Uber* und *Spotify* oder auch zwischen *Cornly* und *Flixbus* genannt. Zudem rechnen sieben der Interviewten mit einer Zunahme von Markenkooperationen, während eine Person von einem mindestens gleichbleibenden Verhältnis ausgeht.

Bei der Partnerwahl gehen die Interviewten unterschiedlich vor. Das Festlegen der eigenen Ziele stellt dabei für alle Interviewten eine wesentliche Komponente dar. Als Erfolgsfaktoren werden sowohl die bereits in der Literaturrecherche erwähnten Faktoren genannt, also auch weitere Kriterien beschrieben, die im Folgenden dieser Arbeit näher beleuchtet werden.

Zur Idee eines Online-Dating-Portals haben die Interviewten verschiedene Ansichten, wobei die meisten davon positiv konnotiert sind. Dennoch weisen die Befragten neben den Vorteilen und dem Nutzen auch auf Risiken und Anforderungen an ein solches Portal hin.

5.4.2 Potential von Markenkooperationen

Dass es sich um einen wachsenden Markt handelt, indizieren alle Experten durch die Aussagen, dass sie mit einer Zunahme von Markenkooperationen für die Zukunft rechnen. IP5 sieht dabei eine Tendenz, dass vor allem *„branchenfremde Marken immer mehr zusammenkommen“* (Z.111). Die zahlreichen Beispiele an aktuellen Markenkooperationen, die sowohl im ersten theoretischen Teil dieser Arbeit als auch in den Fallzusammenfassungen genannt und beschrieben werden, geben Aufschluss darüber, dass zukünftig auch die Auseinandersetzung mit der Partnerwahl eine immer größere Rolle spielen wird. Auch die Tatsache, dass die Experten aus dem Agenturbereich angeben, dass immer mehr Seminare zum Thema Kooperationen angefragt werden, zeigt, dass Marken selbstständig das Thema Markenkooperationen angehen wollen: *„Seminare zu diesem Thema (...) sind wirklich immer sehr gut besucht“* (IP3, Z.75). Denn Führungskräfte wollen sich nicht mehr unbedingt von Agenturen nur beraten lassen, welche Marke als Partner in Frage kommt, sondern wollen vermehrt Theorie und Praxis Beispiele hören (IP6, Z.461-466), um eigenständig passende Kooperationspartner ausfindig machen zu können und um Kooperationen selbstständig erfolgreich initiieren und durchführen zu können.

Insbesondere die **Digitalisierung** wird von vielen Experten als einer der Gründe angesprochen, weshalb Marken heutzutage immer affiner für Kooperationen werden. *„Nach vorne schauend bin ich sicher, dass die Bedeutung auch noch weiter zunehmen wird, (...) einer der Faktoren (...) ist sicherlich das Stichwort Digitalisierung, wo (...) immer mehr Branchen zusammenrücken und Branchengrenzen eigentlich komplett aufgehoben werden (...)“* (IP2, Z.62-70). Da durch die Digitalisierung etliche Möglichkeiten entstehen, Kunden anzusprechen sieht IP8 *„gerade in Verbindung mit Digital (...), dass das mit den Markenkooperationen eher zunehmen wird“* (IP8, Z. 34-40). IP3 (Z.285-289) gibt des Weiteren an, dass immer mehr bisher traditionell aufgestellte Unternehmen durch die Digitalisierung Probleme am Markt durch modernere Wettbewerber bekämen, weshalb sich solche Unternehmen überlegen, mit wem sie kooperieren könnten, um der Digitalisierung folgen zu können. Für eine eher traditionelle Marke besteht somit durch eine Kooperation mit einer online-affinen Marke die Chance, die Marke auch noch in einem weiteren Umfeld zu präsentieren, ebenso wie durch Kooperationen mit traditionelleren Marken auch die Online-Marke noch mal in einem anderen Kontext erlebbar gemacht werden kann (IP7, Z.61-62). Das zentrale Motiv stellt laut IP1 daher auch die *„Entwicklung der Vernetzung im digitalen Bereich“* für das wachsende Aufkommen von Markenkooperationen dar (IP1, Z.45-48)

Auch der stetige Fortschritt moderner **Technologien** wird als Ursache für die zukünftige Zunahme von Markenkooperationen gesehen: Laut IP1 (Z.32) spielt vor allem *„die technische Kooperation (...) heutzutage eine Rolle“*. So können Marken

versuchen, moderne Technologien mit ihrer Marke zu verbinden, ohne dass sie eigenständig in einer bestimmten Richtung technologisch aufwendig aufrüsten müssten. IP8 (Z.200-205) vertritt dabei den Standpunkt, dass insbesondere Ingredient Branding als Kooperationsformen zunehmen werden, da immer mehr hochwertige Technologien auf den Markt kommen, sofern diese nicht schon im Vorfeld von den großen Unternehmen aufgekauft wurden.

Grundsätzlich kann also die Aussagen getroffen werden, dass Markenkooperationen an Bedeutung gewinnen, indem auf der einen Seite die Digitalisierung zahlreiche Möglichkeiten für Markenkooperationen liefert und auf der anderen Seite die Entwicklung von modernen Technologien dazu beiträgt, dass Marken technologische Vorzüge als Ingredient Brands in ihre Marke integrieren können. Zudem zeigt die steigende Beliebtheit an Seminaren zum Thema Markenkooperationen, dass Unternehmen immer selbständiger mit Kooperationsentscheidungen umgehen wollen. Ein Online-Dating-Portal für Marken könnte an dieser Stelle die kooperationsinteressierten Unternehmen unterstützen, indem diese im Prozess des Brainstormings bezüglich der Partnerwahl selbstständig auf der Plattform potentielle Markenpartner herausfiltern könnten.

5.4.3 Prozess der Partnerwahl

Bei der Wahl der Kooperationspartner gehen die Experten unterschiedlich vor, was sich auch mit den betrachteten Möglichkeiten der betrachteten Literatur deckt: „ (...) Thema *Akquise* (...) *Da gibt es ehrlich gesagt ganz ganz viele verschiedene Wege*“ (IP5, Z. 119-121).

Dabei wird die Frage nach den Zielen, die mit einer Kooperation verfolgt werden sollen, von den meisten Experten als erstes für den Prozess der Partnerwahl genannt: „Für mich startet es immer mit der Fragestellung, was sind denn eigentlich Zielsetzungen, die wir selber (...) nicht alleine optimal umsetzen können (IP2, Z.78-86). Wichtig sei es daher, dass Marken sich darüber im klaren sind, was überhaupt die jeweiligen Ziele seien und dann überlegen, was ein möglicher Kooperationsansatz sein könnte, um diese Ziele zu erreichen (IP3, Z.98-101). Die Definition der eigenen Ziele ist also elementar für eine erfolgreiche Partnersuche. Sobald die Ziele festgelegt wurden, werden nach Ansicht von IP2 (Z.78-86) in den nächsten Schritten die „Arten von Partnerschaften“ definiert sowie anschließend potentielle Partner „entlang gewisser Fit Parameter“ identifiziert. Sofern bereits eine grobe Idee existiert, wie eine Kooperation aussehen soll, gilt es anschließend zu überlegen, welche möglichen Partner, Branchen oder Marken für eine Kooperation Frage kommen könnten (IP3, Z.104-107). Es erscheint dabei sinnvoll, Prioritäten zu setzen, inwiefern der Partner „bestimmte

Eigenschaften auf jeden Fall mitbringen sollte (...)“ und welche Eigenschaften zwar erstrebenswert wären, jedoch nicht essentiell für den Kooperationserfolg von Bedeutung sind (IP3, Z.110-114). Bei der Überprüfung potentieller Kooperationspartner gehen insbesondere Experten aus dem Bereich der Kooperationsagenturen- und Unternehmen sehr analytisch vor, indem verschiedene Kriterien hinsichtlich eines Matchings überprüft werden (IP6, Z.148).

Für Experten, die den Bereich der Kooperationen für eine Marke verantworten, spielt Brainstorming eine wichtige Rolle, wenn es um die Suche nach potentiellen Markenpartnern geht (IP4, Z.85 & IP5, Z.157): Es werden Ideen generiert, welche die Experten *„(...) dann in einen Topf werfen, filtern und dann (...) halt entsprechend auch angehen“*. IP4 bezeichnet diesen Prozess auch als *„kreatives Brainstorming“* (IP4, Z. 85). Es wird sich dabei im Team Gedanken gemacht, welche Marken für eine Kooperation in Frage kommen könnten. Diese Vorgehensweise bezeichnet IP8 (Z. 81-88) auch als *„Workshop“*, bei dem Vor- und Nachteile einer Partnerschaft näher untersucht werden. Für diesen Prozess des Brainstormings erscheint ein Kooperationsportal hilfreich, da so eine erste Vorauswahl bereits getroffen werden kann, zumal hierbei bereits schon erste analytische Werte wie Bekanntheit der Marke, Reichweite, Kooperationsbereitschaft etc. miteinbezogen werden.

Ein Online-Dating-Portal sollte bestenfalls so analytisch wie eine Kooperationsagentur verschiedene Kriterien vergleichen und bewerten, um dann anschließend zu einer analytisch fundierten Auswahl an Partnern zu gelangen, die das Brainstorming der Marken bereits einen Schritt weiter tragen kann, indem Prioritäten hinsichtlich der Anforderungen an den Markenpartner berücksichtigt werden.

5.4.4 Erfolgsfaktoren bei Markenkooperationen

Die aus der Literaturrecherche beschriebenen Erfolgsfaktoren wie Markenstärke, Produktfit, Komplementarität und Marken- und Imagefit konnten durch die Experten größtenteils bestätigt werden. Zudem wurden weitere Faktoren genannt, die den Experten hinsichtlich der Partnerwahl als wichtig erschienen, wenn es um den Erfolg einer Kooperation und die Minimierung von Risiken geht.

Marken- und Imagefit wird von allen Experten als Erfolgsfaktor genannt. Nach Ansicht von IP3 (Z.149-153) sollten hier die Markenwerte der kooperierenden Marken wie etwas Markenbekanntheit zusammenpassen. *„Die eine Marke darf dabei nicht die andere Marke total überstrahlen“* IP3 (Z.149-153). Grundsätzlich ist der Marken- und Imagefit hoch und somit erfolgversprechend, wenn eine *„Grundübereinstimmung in den kooperierenden Unternehmen“* (IP8, Z.85-86) vorhanden ist. Wichtig ist den Experten dabei auch, dass die

Reputation des potentiellen Kooperationspartners überprüft wird, um sicherzugehen, dass die Marke nicht gerade eine Image-Krise durchläuft (IP6, Z.:242-243). Damit zusammenhängen können unter anderem auch Berichterstattungen und Bewertungen einer Marke (IP5, Z.186-187), die ausschlaggebend dafür sein können, ob eine Marke als Kooperationspartner in Frage kommt oder nicht.

Ein **Produkt- und Leistungsfit** der kooperieren Marken ist insofern relevant für einen Kooperationserfolg, als dass die Partnerschaft für die Konsumenten auch einen sinnvollen Mehrwert anbieten sollte. Wichtig ist es daher, darauf zu achten, *„dass die Produkte zueinander passen“* (IP3, Z.135-137). Ergänzen die Partner sich mit den Leistungen entsteht ein komplementäres Angebot, sodass die Partnerschaft auch auf einer Leistungsebene für den Endkonsumenten inhaltlich einen Sinn ergibt. **Komplementarität** spielt daher insbesondere in den Bereich der gegenseitigen Ergänzung eines Angebots von Produkten oder Leistungen eine Rolle.

Markenstärke wird von keinem Experten explizit als Erfolgsfaktor erwähnt. Jedoch erscheinen allen Experten die mit Markenstärke zusammenhängenden Eigenschaften wie **Bekanntheit und Reichweite** einer Marke essentiell, um eine passende Partnerwahl treffen zu können. Bei der Reichweite gilt es zu untersuchen, inwiefern der Kooperationspartner dazu in der Lage ist, eine *„Mindestanzahl von Kunden oder Medienkontakten oder (...) Online-Kontakten“* zu erreichen, an welche die Partnermarke herankommen möchte, *„um gesehen zu werden“* (IP6, Z.199-203). Bei der Partnerwahl für eine Markenkooperation achtet IP4 daher unter anderem darauf, *„welche anderen Marken eine ähnliche Bekanntheit“* aufweisen können (IP4, Z.106-107). Hinsichtlich der Gewichtung nennt IP5 bei der Frage nach Erfolgsfaktoren nennt IP5 als ersten Faktor Bekanntheit, was zeigt, dass diesem Faktor ein hoher Stellenwert bei der Partnersuche beigemessen wird: *„Das ist natürlich Bekanntheit. Also wenn wir von einer reinen Markenkooperation sprechen, und Tchibo hat eine Markenbekanntheit von 99%., dann muss man halt schon einen ähnlich starken Partner haben, um einen Imagetransfer zu gewährleisten. Also es bringt nichts, ich sag mal einen No-Name Partner in einer Markenkooperation zu haben, um diesen Imagetransfer zu gewährleisten“* (IP3, Z. 169-174). Auch IP8 empfindet die Auskunft der Partnermarke zum Erfolgskriterium der Reichweite sehr wichtig (IP8, Z.142-143). Bekanntheit und Reichweite sind in Zusammenhang mit Markenstärke also mit die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die für eine Kooperation passen sollten.

Je nachdem, ob eine neue Zielgruppe durch eine Kooperation erreicht werden soll oder das Image zum Beispiel bei der bestehenden Zielgruppe ausgebessert werden soll, kann ein **Zielgruppenfit** zum Erfolg einer Markenkooperation beitragen. IP3 (Z. 159-163) vertritt die Meinung, dass die Zielgruppen, die von den beiden Kooperationspartnern angesprochen werden, *„(...) gut zusammenpassen (...)“* sollten,

„was aber nicht zwangsläufig heißt, dass die Zielgruppen identisch sein müssen, sie sollten sich aber sinnvoll ergänzen lassen.“ Abhängig von den jeweiligen Zielen einer Kooperation ist eine Übereinstimmung der Zielgruppen daher nicht unbedingt notwendig, um einen passenden Kooperationspartner finden zu können. *„Zielgruppenfit kann wichtig sein, muss es aber auch nicht“* (IP6, Z.163), denn gerade, wenn Marken eine für das Unternehmen neue Zielgruppe erreichen wollen, ist es notwendig, eine andere Marke als Partner zu finden, welche in diesem Zielgruppenfeld bereits tätig ist. IP8 erachtet es daher als wichtig, *„dass man über die bestehenden Zielgruppen hinaus neue Zielgruppen erreichen kann“* (IP8, Z.104-106). Die Auslegung, inwiefern ein Zielgruppenfit wichtig ist für den Erfolg einer Kooperation, hängt daher mit der Festlegung der markeneigenen Ziele zusammen. Und diese sollten laut IP3 ebenfalls im Rahmen einer Kooperationen zwischen beiden Marken in Hinblick auf einen **Zielefit** zu vereinbaren sein: *„(...) die Ziele der beiden Partner müssen kompatibel sein und dürfen sich nicht ausschließen“* (IP3, Z.167-169).

Schnelligkeit ist zudem ein Erfolgsfaktor, der im heutigen Zeitalter immer relevanter wird. Gerade in Hinblick auf Trends geht es darum, Kooperationen schnell umsetzen zu können, was als logische Konsequenz auch eine schnelle und passende Partnerwahl als vorgelagerten Schritt beinhaltet. Für IP8 spielt Schnelligkeit eine wesentliche Rolle, denn wenn eine Marke zeitnah eine Kooperation umsetzen möchte, dann *„reduziert man ziemlich schnell die Liste von ganz ganz vielen Möglichkeiten auf sehr wenige, weil man dann bestimmte Bedingungen eingehen muss, um etwas schnell auf die Beine stellen zu können“* (IP8, Z.89-94). Marken, die bereits Kooperationserfahrungen haben, und Umsetzungen von Kooperationen innerhalb kürzester Zeit durchführen können, sind daher besonders als Partner geeignet, sofern die Partnermarke auf diese Dimensionen Wert legt: *„Ich sehe heute was, was ich morgen als Kooperation umsetze. Das ist die Zukunft.“* (IP.5, Z.293-294). Durch ein Online-Dating-Portal könnten Marken in Bezug auf diesen Erfolgsfaktor relativ schnell überprüfen, welche Markenpartner den Anforderungen einer Kooperationen mit der eigenen Marke am Markt gerade entsprechen können.

Eine positive **persönliche Chemie** zwischen den Kooperationsverantwortlichen beider Marken spielt als weiterer Erfolgsfaktor für den Großteil der Experten eine wesentliche Rolle für den Kooperationserfolg. Denn eine Kooperation sollte *„grundsätzlich auf Augenhöhe funktionieren“* (IP7, Z.112). Laut IP2 (Z.125-131) ist es daher entscheidend, *„dass man hier auf beiden Seiten Menschen hat, die das gleiche Verständnis haben von einer Kooperation und die dann auch zusammen arbeiten können, sonst würde das ganze nicht funktionieren“*, da jedes Unternehmen eine eigene Unternehmenskultur, Werte und Arbeitsweisen aufweist, die *„natürlich auch kompatibel sein“* sollten (IP3, 169-180). Gerade, wenn bei einer Kooperation traditionelle Unternehmen mit jungen, dynamische Startup-Unternehmen kooperieren

möchten, *„treffen da schon echt Welten aufeinander“* (IP3, Z.179-180). Daher sollten nicht nur die Marken zusammenpassen, sondern auch die Menschen, die hinter der Marke stehen, miteinander arbeiten können. Dieser Erfolgsfaktor erscheint nicht ganz so einfach durch ein Kooperationsportal erfüllt werden zu können. Dennoch könnten auch hier Angaben zu Arbeitsweisen, Wertvorstellungen oder Kooperationserfahrungen auf eine Passgenauigkeit zum potentiellen Partnerunternehmen überprüft werden.

Die **Bereitschaft zur Kooperation** wird in den Interviews als ein weiterer Erfolgsfaktor für das Eingehen einer Markenpartnerschaft aufgeführt. IP3 bezeichnet dieses Kriterium auch als *„Wille zur Kooperation“* (IP3, Z.181). Denn nur, wenn beide kooperierenden Unternehmen wirklich an einer Zusammenarbeit und gegenseitigen Synergien interessiert sind, kann eine Kooperation wirklich Erfolg haben. *„Das heißt also, dass es total wichtig ist, dass das nicht so eine Idee ist von zwei Mitarbeitern“* (IP8, Z.70-73), sondern die markenverantwortlichen Personen eine gewisse Bereitschaft und auch Erfahrungen für das Eingehen von Kooperationen aufweisen können (IP3, Z. 180-183). Da ein Kooperationsportal sich ausschließlich mit der Suche von Kooperationspartnern beschäftigt, kann davon ausgegangen werden, dass alle auf der Plattform vertretenen Marken eine grundsätzliche Bereitschaft zur Kooperation aufweisen.

Gerade bei umfangreichen Markenkooperationen kann als weiterer Erfolgsfaktor das **Vorhandensein von Ressourcen** für einen erfolgreichen Verlauf der Zusammenarbeit ausschlaggebend sein. Denn *„(...) eine Kooperation (...) benötigt Ressourcen“* (IP6, Z. 177-180), und gerade komplexere Kooperationen *„können im ersten halben Jahr extrem viel Geld verschlingen, bis die richtig etabliert sind. Aber dann können die auch 20 Jahre bestand haben und Früchte ernten“*. Auch IP8 ist der Meinung, dass Marken meistens *„sehr sehr viele Ressourcen“* zur Etablierung einer Kooperation benötigen, *„um etwas Größeres umzusetzen“*. Hier gilt es also gerade bei umfangreicheren Markenkooperationen, zunächst die Ressourcen der Marken zu analysieren.

Des Weiteren kann der Erfolg einer Kooperation zu einem Teil durch das **Festhalten von Verträgen** bestimmt werden, indem Unternehmen Kooperationsentscheidungen festhalten *„und (..) man sich (...) miteinander Ziele setzt, (...) die dann auch irgendwo unterschreibt oder festlegt und das nicht so verpufft“* (IP7, Z.235-240). Denn laut IP4 (Z.115-118) können Kooperationspartner sich *„auch schon gegenseitig schaden, wenn man sich eben nicht vertrauen kann“*. Sicherlich ist es hier von Vorteil, wenn Unternehmen bei gemeinsamen Kooperationen *„transparent und offen miteinander“* (IP4, Z.115-116) umgehen, die Handlungen absichern kann hierbei allerdings nur ein Vertrag, der die jeweiligen Schritte und Aktionen jedes Kooperationspartners schriftlich festhält.

Diese Ansicht deckt sich zum Teil mit den Überlegungen aus der im ersten Teil dieser Arbeit beschriebenen Spieltheorie, da auch hier, insbesondere in Hinblick auf das Gefangenendilemma, alle an der Zusammenarbeit beteiligten Personen im Interesse der Kooperation auf eventuell aufkommende, kurzfristige individuelle Vorteile verzichten, was unter anderem durch die Gestaltung langfristiger Verträge erreicht werden kann (Peukert, o.J.).

5.4.5. Potential eines Online-Dating-Portals für Marken

Generell wird die Idee eines Online-Dating-Portals für Marken von dem Großteil der Experten bei ersten Äußerungen positiv bewertet: „(...) *super spannende Idee*“ (IP4, Z. 134), „*Ich glaube, dass es da durchaus ein Potential für gibt*“ (IP2, Z.136), „(...) *Idee total charmant und schön*“ (IP5, Z.211), „*das ist ein super Thema*“ (IP6, Z.272), „*Idee, (...) sehr spannend und kann (...) großes Potential haben*“ (IP3, Z.226-228). Nachfolgend werden unterschiedliche Chancen und Risiken, die mit einem solchen Kooperationsportal einhergehen, zusammengetragen und analysiert.

Grundsätzlich sehen alle interviewten Experten aussichtsreiche **Chancen** für ein Online-Dating-Portal am deutschen Markt. Bedingt durch die Problematik, dass „*die Suche nach geeigneten Partner für Unternehmen sehr schwierig und aufwendig ist*“ (IP3, Z.192-199), sollte ein solches Portal in erster Linie den Nutzen haben, die Kooperationssuche zu vereinfachen. Denn „*die große Schwierigkeit ist (...) zu beurteilen, was das gewünschte Unternehmen überhaupt anbieten kann und ob das andere Unternehmen überhaupt ein Interesse an einer Kooperation hat*“ (IP3, Z. 192-199). Da nur Marken auf einem solchen Portal vertreten sein würden, die auch wirklich Interesse an Kooperationen haben, wäre somit zunächst eine Basis geschaffen, um einen kooperationswilligen Partner finden zu können. „*Marken zu finden, die auch kooperieren möchten, und die dann zu uns auch passen*“ empfindet IP8 dabei als sehr „*sinnvoll*“ (IP8, Z.123-124).

Dass direkte Ansprechpartner bei der Suche nach Kooperationspartnern schwer zu finden sein können, wurde bereits im ersten Teil dieser Forschungsarbeit angesprochen. Diesen Gedanke führt auch IP3 fort, da nach seiner Meinung „*es oft schwierig (ist) herauszufinden, wen man dann bei großen Unternehmen überhaupt zu dieser Thematik ansprechen kann*“ (IP3, Z.192-199). Hier würde ebenfalls ein Kooperationsportal helfen können, da die einzelnen Marken von Personen betreut werden würden, die für das Thema Kooperation auch zuständig sind.

Die Implementierung eines solchen Online-Dating-Portal kann nach Meinung von IP5 als Plattform dabei helfen, die Möglichkeiten für erfolgreiche Markenkooperationen in

Deutschland zu erhöhen, sofern sich auf der Plattform die *„Creme de la Creme oder vielleicht auch noch unbekannte Marken“* auf dieser Plattform befinden würden (IP5, Z. 255-259). Je mehr Marken auf einer solchen Plattform vorhanden sind, desto größer ist folglich die Chance, einen passenden Partner zu finden. Denn letztendlich werden *„zu viele schlechte Kooperationen aus Mangel an Alternativen realisiert“* (IP5, Z.254-255). Nach Ansicht von IP6 (Z.332-334) sollte das Portal daher *„eine richtig professionelle B2B Plattform sein, die möglichst viele Branchen (...) bedient.“* Natürlich sollte jede Marke die Partnervorschläge vom Portal in einem zweiten Schritt genauer evaluieren, bevor tatsächlich eine Kooperation zustande kommt. Dennoch kann das Portal bei den ersten Schritten behilflich sein, sodass Marken eine *„effizientere Auswahl treffen“* können (IP8, Z.127-128). Auch IP7 (Z.125-127) sieht das Portal als hilfreiche *„Entscheidungsgrundlage“* an, bei der *„eine Vorauswahl im Prinzip getroffen wird“*. Zudem hilft das Portal Marken dabei, den Blickwinkel auf potentielle Kooperationspartner zu erweitern, sodass ein Unternehmen eventuell *„auf Marken stößt, an die man vorher gar nicht gedacht hat“* (IP8, Z.111-113). Dieser Gedanke erscheint insbesondere relevant im Zuge der zunehmenden Bedeutung von lateralen Kooperationen, wo Marken in produktfremden Branchen nach Partnern suchen, die ihnen bisher weniger bekannt sind.

IP6 gibt zudem zu bedenken, dass *„die Chancen auch nur dann groß sind, wenn das nach Branchen auch unterschiedlich gestaltet ist“* (Z.303-305). Eine passende und innovative Gestaltung der Plattform sollte also auf jeden Fall berücksichtigt werden. Zudem hält IP6 die Idee, Markenpartner anhand einer Plattform zu finden, für sehr *„zeitgemäß“* (IP6, Z. 339-340). Indem das Portal stets aktuell gehalten wird, würde die Möglichkeit entstehen, zu jeder Zeit, unabhängig von Kooperations-Events oder Agenturöffnungszeiten, nach potentiellen Ideen für Markenpartner suchen zu können. Denn gerade durch die Möglichkeit, dieses Portal zu jeder Zeit nutzen zu können, bietet so eine Plattform nach Ansicht von IP5 *„das perfekte Medium, um da einfach mal zu gucken, welche Partner (...) denn für welche Phase in welcher Branche jetzt gerade mal passend sein“* würden (Z. 236-240). Dieser Gedanke wird auch von IP4 aufgegriffen, da das Unternehmen von IP4 in seinen Kooperationsentscheidungen *„schneller werden (...)“* will *„und ein bisschen mehr in die Start-Up Denke reinkommen möchte(n)“* (Z.168-171). Die Möglichkeit, kurzfristig und schnell eine Suche nach potentiellen Markenpartnern durchzuführen, wäre durch ein solches Portal gewährleistet. In der Umsetzung kann sich IP8 das Portal insbesondere für *„kleinere Markenkooperationen im Sinne von Austauschgeschäften“* vorstellen (IP.8, Z. 134-137). Die Suche nach Kooperationspartnern für Kooperationsformen wie Co-Promotions oder Co-Brandings erscheinen an dieser Stelle sinnvoll. Bei wesentlich umfangreicheren Kooperations-formen wie Joint Ventures oder Mega Brands ist die Wahl an Kooperationspartnern in diesen Größendimensionen der Kooperationen beschränkt, sodass die Unternehmen hier von Anfang an eine enge Auswahl an Kooperationspartnern in Betracht ziehen. Ein Kooperationsportal stellt für solche Kooperationsformen wahrscheinlich keinen Mehrwert da.

Risiken eines solchen Portals sehen die Experten vor allem in der Tatsache, dass kein direkter, persönlicher Kontakt zu den einzelnen Personen stattfindet, die für die Kooperationen verantwortlich sind: *„(...) Leistungen könnte man abdecken, auch das Thema Marke könnte man abdecken, man wird aber das Thema persönliche Chemie nur in Teilen abdecken können“* (IP2, Z.153-159). Ein Kooperationsportal für Marken kann daher *„nur einen Teil der Erfolgsfaktoren abdecken“* (IP2, Z.150-153). Die Möglichkeit, nach einem ersten Matching die Ansprechpartner der passenden Marken in einen persönlichen Gespräch kennenzulernen erscheint daher essentiell für eine erfolgreiche Kooperation. Ein weiteres Risiko ist, dass sich nicht genügend Marken auf der Plattform anmelden. Denn das Portal kann *„nur dann funktionieren (...), wenn eine gewisse kritische Masse an Marken auf der Plattform vertreten sind, die dabei mitmachen. Wenn nur zehn oder zwanzig Marken vertreten wären dann ist das natürlich sehr unspannend“* (IP3, Z.232-236). Als größtes Risiko nennt IP6 zudem die Problematik, dass nicht alle Unternehmen für ihre Marken zuständige Personen haben, die sich um den Bereich der Kooperationen kümmern und dort auch Entscheidungen treffen können: *„Wenn das nicht einer zentral verantwortet, dann funktioniert so ein Portal nicht. Das muss gewährleistet sein“* (IP6, Z.288-298). Zudem können Risiken für den Betreiber eines solchen Online-Dating-Portals entstehen, sofern *„die Technik nicht gut genug ist, oder die Zugangsdaten weiter gegeben werden und damit Schindluder getrieben wird“* (IP6, Z.335-338).

Die **allgemeinen Anforderungen** an ein Kooperationsportal für Marken sehen die meisten Experten insbesondere in der Technologie des Portals, welches nutzerfreundlich, intuitiv zu bedienen und qualitativ sehr hochwertig sein sollte. IP6 sieht in einem solchen Portal nur ein Potential, wenn die Technologie dahinter *„State of the Art“* (Z.280-281) ist. Gerade bei vielen Marken (IP6 spricht von fünf- bis zehntausend Marken, Z.287) wird ein hoher Input an Daten anfallen, der von der Plattform verarbeitet werden muss. Das Portal sollte daher *„technisch auf höchstem Niveau sein“* (IP6, Z.330-331) und *„eine richtig professionelle B2B Plattform“* bieten können, *„die möglichst viele Branchen (...) bedient“* (IP6, Z.332-334). Zudem wird aus den Interviews ersichtlich, dass als Anforderung insbesondere eine gewisse Anzahl an Marken auf der Plattform vertreten sein müssen, damit hier passende Kooperationspartner gefunden werden können: *„(...) sehr wertvoll erachte ich natürlich die Masse an Partnern, die wir anschauen. Je mehr Leute ich kontaktiere, je mehr Erstgespräche ich führe, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass ich überhaupt eine Kooperation realisiere, und das zu den Konditionen, die ich mir wünsche“* (IP 5, Z.249-253). Eine wesentliche Anforderung ist daher, dass bereits bei Etablierung eines solchen Portals genügend Marken vertreten sind. Für IP1 (Z. 135-139) spielt zudem Anonymität für Kooperationssuchen auf der Plattform eine Rolle, weil ansonsten *„natürlich die Konkurrenz sofort hellhörig wird“*. Stattdessen erscheint es IP1 sinnvoller zu sagen, *„mir schwebt das und das vor, wer hat Interesse in dieses Projekt einzusteigen“* (Z. 135-139). Auf dem Gedanken aus der Theorie aufbauend,

dass auch Personen als Marken fungieren können, sieht IP4 zudem die Möglichkeit, Personen in Form von Bloggern oder Social Influencern für Kooperationen mit Marken auf der Plattform zu integrieren (IP4, Z.166).

Glaubwürdigkeit in Bezug auf den Anbieter eines solchen Portals erscheint zudem den meisten Experten sehr wichtig, damit Marken auch den Ergebnissen des Matchings trauen können, da nur so das Online-Dating-Portal einen ersichtlichen und vertrauenswürdigen Nutzen für die Marken generieren kann. IP2 sieht Glaubwürdigkeit vor allem „*bei der GFK (...)*“ oder auch bei einem „*Markenverband*“ (Z.182-187). Glaubwürdigkeit ist neben Know-How nach Ansicht von IP7 (Z.367) essentiell, um eine solche Plattform erfolgreich etablieren zu können. Ausgehend von diesem Gedanken nennen die meisten Experten auch bezüglich der Kategorie **mögliche Anbieter** größtenteils Unternehmen, die bereits Erfahrungen entweder in dem Bereich mit Markenkooperationen gemacht haben oder über technisches Wissen für das Aufsetzen einer Plattform verfügen. Mehrmals wird dabei von den Experten die B2B Plattform *Xing* genannt (IP6, Z.371 & IP5, Z.262), die bereits nach Branchen kategorisieren und viele relevante Daten zu Unternehmen besitzen, an denen ein Portal für Markenkooperationen ansetzen könnte. Für IP5 erscheint es naheliegend, dass die Initiatoren eines Kooperationsportals für Marken solche Unternehmen wie XING mit „*reinholt, bevor man was eigenes auf die Beine stellt, um Reichweite zu erzeugen*“ (IP5, Z.262-273). Allerdings ist es laut Ansicht einiger Experten auch denkbar, das Portal direkt bei Agenturen anzusetzen, die sich bereits auf die Thematik der Markenkooperationen spezialisiert haben, wie etwa bei Kooperationsagenturen (IP3, Z.246-248), Markenagenturen oder Werbeagenturen (IP8, Z.144-148). Auch eine Kombination aus verschiedenen Anbietern erachtet IP2 (Z.205-209) als mögliche Lösung, indem ein Initiator einer solchen Plattform „*eher über Kooperationen (...) nachdenkt*“ und „*(...) als Partner für das Thema Zielgruppenfit*“ dann zum Beispiel „*die GFK an Board*“ hat, während für das „*Thema Markenfit (...) eine Markenberatung*“ zuständig ist.

Da der Fokus dieser Forschungsarbeit auf der grundsätzlichen Idee sowie dem Potential eines Online-Dating-Portals für Marken liegt, werden die folgenden Überlegungen für ein potentielles **Geschäftsmodell** dieser Plattform nur in Ansätzen analysiert. Nach Meinung von IP3 ergibt es nur dann einen „*Sinn ein solches Portal ins Leben zu rufen, wenn wir damit Geld verdienen können*“ (Z. 263-265). Das Initiieren einer solchen Plattform kostet neben Know-How zudem Zeit und Geld. Dabei sollte ein Anbieter aufpassen, dass der ganze Service der Partnervermittlung durch das Portal „*nicht unter Wert*“ (IP2, 187-192) verkauft wird. Denn „*Dienstleistungen, die nichts kosten*“ werden „*auch schnell als wertlos wahrgenommen (...)*“ (IP3, Z.238-242). Da Markenkooperationen in ihrer Ausgestaltung und der individuelle Zielsetzungen (Image-Gewinn, Zielgruppenerweiterung, mehr Abverkauf, etc.) sehr unterschiedlich ausfallen können, ist IP6 (Z.318-324) nicht der Meinung, „*(...) dass ein Kooperations-*

portal über eine Erfolgsabhängige Komponente abgerechnet werden kann“ sondern stattdessen „(...) über ein Fix-Honorar“ abgerechnet werden sollte. Diese Gedanken vertritt auch IP3 (Z.265-270), nach dessen Meinung das Geschäftsmodell eines Online-Dating-Portals für Marken eher in Richtung „Online Partnervermittlungsportal wie Elitepartner oder Parship“ gehen sollte. Zeitlich befristet Mitgliedschaften können daher als möglicher Ansatz für ein Bezahlungsmodell angesehen werden. Dieser Grundgedanke geht dabei mit der Grundidee dieser Forschungsarbeit einher, indem der Partnersuche durch ein Online-Dating-Portal für Marken, basierend auf einem ähnlichen Geschäftsmodell wie bei Dating-Plattformen bei Menschen, begegnet werden kann. In der Umsetzung könnte so z. B. „ein halbes Jahr Mitgliedschaft gebucht werden, bei welcher dann (...) ein Kooperationsangebot oder Projekt eingestellt werden kann“, oder „(...) als Alternative (...) eine Jahresmitgliedschaft (...)“ angeboten wird „wo man dann auch mehrere Kooperationsprojekte anlegen kann“ IP3 (Z.265-270). Ein Geschäftsmodell, das auf Abonnements basiert und unterschiedliche Preiskategorien bezüglich der Anzahl von Kooperationssuchen und Angeboten beinhaltet, erscheint daher zunächst am sinnvollsten, wenn es darum geht, mit einer solchen Plattform Gewinne erwirtschaften zu können.

Die **Rolle von Agenturen** in Bezug auf die Partnersuche würde sich insbesondere bei Kooperationsagenturen durch eine solche Plattform insofern ändern, als dass der Service der Partnersuche durch die digitale Plattform des Kooperationsportals zu einem großen Teil ersetzt werden würde: *„Wenn wir es den Unternehmen vereinfachen die Partner qualifiziert selber zu suchen, dann macht man sich ja in gewisser Weise selber obsolet“* (IP3, Z.265-270). Denn letztendlich ist die Partnersuche und Vermittlung genau das, was Kooperationsagenturen für Marken anbieten. Gerade bei Werbe- oder Markenagenturen, die das Thema Markenkooperationen nebenbei bedienen, sieht IP1 (Z.107-110) des Weiteren in der Suche und Vermittlung von Kooperationspartnern *„eher spontane Vorschläge, falls sie zufällig den gleichen Kundenkreis haben den sie verbinden können. Strategisch ist das, wenn ich das richtig beurteile, nicht ausgebaut“*. Vorausgesetzt, dass eine Vielzahl an Marken auf dem Online-Dating-Portal vertreten ist, würde an dieser Stelle ein Kooperationsportal dabei helfen, für Marken eine große Auswahl an potentiellen Kooperationspartner zu analysieren, unabhängig von persönlichen Kontakten zu bestimmten Marken, wie es bei manchen Agenturen der Fall zu sein scheint.

Da das Eingehen von Markenkooperationen durch **Trends** geprägt werden kann und diese für fast alle Interviewpartner eine große Rolle spielen, erscheint es sinnvoll, diese Thematik durch ein solches Kooperationsportal abzudecken, sodass Marken dort nach bestimmten Trends suchen können und ihnen dann passende Marken vorgeschlagen werden, die in diesem „Trend-Bereich“ bereits tätig sind. Nach Ansicht von IP6 (Z. 415-419) gibt es bestimmte Branchen, die dabei *„Image- oder Trendgefühl mehr*

vermitteln als andere“. Tendenziell sind das „die ganzen jungen Firmen, die sehr online und mobile affin sind“ und „mehr Trend als die konservativen Einzelhändler oder Banken und Versicherungen“ vermitteln können. Grundsätzlich spielen laut IP8 (Z. 133-135) Trends definitiv „darauf ein, wenn es um das Zustandekommen von Markenkooperationen geht“. Insbesondere, wenn Marken überlegen „schnelle Gewinne“ durch eine „Kurzfristigkeit“ zu erzielen (IP1, Z.118-120). Allerdings gilt es, die zeitliche Komponente dabei zu beachten: „(...) der Trick ist es, Trends (...) mindestens so fristgerecht umzusetzen, dass du noch auf der Welle mit schwimmst“ (IP5, Z. 304-306). Ein Online-Dating-Portal für Marken kann dabei helfen, zeitnah Marken zu finden, mit denen innerhalb einer Kooperation ein bestimmter Trend verfolgt werden kann. Die Integrierung einer trendbasierten Partnersuche kann daher in einem Kooperationsportal für Marken als sinnvoll erachtet werden.

5.4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Untersuchung hat bestätigt, dass es sich bei Markenkooperationen um ein wachsendes Phänomen handelt, da alle Experten aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung mit einer Zunahme von Markenkooperationen für die Zukunft rechnen, wobei insbesondere laut der Experten die Tendenz zu erkennen ist, dass vor allem „branchenfremde Marken immer mehr zusammenkommen“ (IP5, Z.111). Bei der Partnerwahl sind klare Definitionen bezüglich der Zielsetzungen relevant. Das Fokussieren von Prioritäten bei der Partnersuche bezüglich bestimmter Parameter, inwiefern eine Partnermarke bestimmte Eigenschaften auf jeden Fall aufweisen sollte und welche Attribute erstrebenswert, aber nicht entscheidend für den Kooperationserfolg sind (IP3, Z.110-114), erscheint dabei sinnvoll. Als Erfolgskriterien können laut der Experten neben dem Produkt- und Leistungsfit, dem Marken- und Imagefit, Komplementarität und Markenstärke zudem Zielgruppenfit, ein Zielefit, persönliche Chemie, Schnelligkeit, die generelle Bereitschaft zur Kooperation, das Vorhandensein von Ressourcen sowie das Festhalten von Kooperationsentscheidungen in Verträgen über den Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation entscheiden. Insbesondere eine positive persönliche Chemie zwischen den kooperierenden Marken wird von den meisten Experten in Bezug auf den Erfolg einer Kooperation als wichtig angesehen, da jedes Unternehmen über eine eigene Unternehmenskultur, Werte und Arbeitsweisen verfügt, die im Zuge einer Kooperation „natürlich auch kompatibel sein“ sollten (IP3, 169-180). Die aus den Interviews ermittelten Erfolgsfaktoren können somit die vier aus der Literaturrecherche ermittelten Erfolgskriterien der Partnerwahl wie folgt ergänzen, wenn es um eine passende Partnerwahl im Zuge von Markenkooperationen geht.

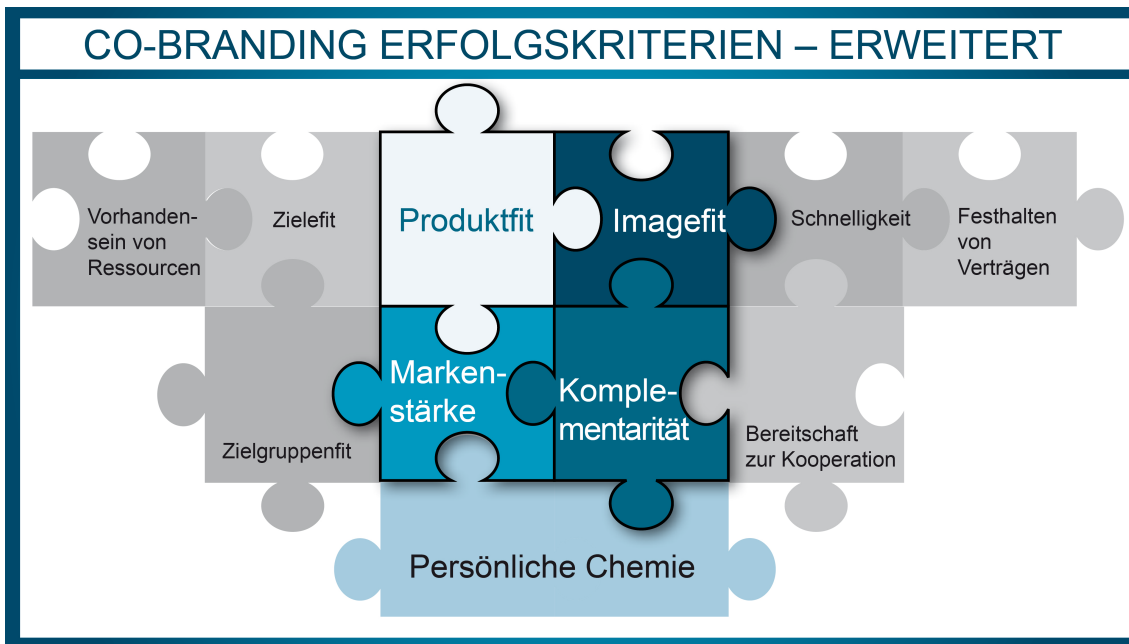


Abb. 22: Aus den Interviews ermittelte Co-Branding Erfolgskriterien
Quelle: Eigene Darstellung.

Chancen in der Idee eines Online-Dating-Portals für Marken sehen die Experten vor allem in der Vereinfachung der schnellen Partnersuche, der direkten Kontaktmöglichkeit mit zuständigen Personen im Kooperationsbereich sowie in der Tatsache, dass auf der Plattform nur kooperationsinteressierte Marken vertreten sind. Es kann daher als hilfreiche „Entscheidungsgrundlage“ dienen, bei der „eine Vorauswahl“ von Partnern getroffen werden kann (IP7,Z.125-127) und durch welche der Blickwinkel auf potentielle Kooperationspartner erweitert werden kann. Risiken entstehen aus Sicht der Experten vor allem durch die Tatsache, dass der Erfolgsfaktor persönliche Chemie auf einem solchen Kooperationsportal nicht ohne Weiteres in einen Abfragekatalog miteinbezogen werden kann. Zudem sollte eine kritische Masse an Marken auf der Plattform vorhanden sein, um relevante Vorschläge bei der Partnersuche generieren zu können.

5.6 Bewertung der Ergebnisse anhand von Gütekriterien

In Hinblick auf einen allgemeinen Konsens in der quantitativen Forschung bezüglich der Akzeptanz von den zu erfüllenden, klassischen Gütekriterien wie Reliabilität (Verlässlichkeit), Validität (Gültigkeit) und Objektivität (intersubjektive Nachvollziehbarkeit), gilt es, die Qualität qualitativer Forschung unter anderen Gütekriterien zu identifizieren (Flick, 2010, S.395f.). Denn die für die quantitative Forschung klassischen Gütekriterien wie Validität oder Reliabilität sind laut Mayring (2016) wenig tragfähig für die Untersuchung qualitativer Materialien; die Maßstäbe, anhand derer die Forschungsergebnisse geprüft werden, müssen zum Vorgehen und Ziel der

qualitativen Analyse passen und lassen sich nicht ohne Weiteres von der quantitativen auf die qualitative Forschung übertragen (S.141f.). Mayring stellt daher ausgehend von der Idee, dass Gütekriterien methodenspezifisch sein sollten, theoretisch begründet sechs übergreifende Kriterien auf, welche dabei helfen, die Güte der qualitative Forschung zu überprüfen (Mayring, 2016, S.144ff.) Diese Kriterien werden im Folgenden kurz erläutert und anschließend in den Kontext des im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Forschungsprozesses gesetzt.

- **Verfahrensdokumentation:** Der Forschungsprozess als Ganzes sollte für andere nachvollziehbar dargestellt werden. Dies beinhaltet u.a. die präzise Darlegung der theoretischen Vorkenntnisse, die Beschreibung der ausgewählten Analyseinstrumente, sowie das Beschreiben des generierten Materials hinsichtlich der Durchführung und Erhebung der Daten. (Mayring, 2016, S.144f.)
- **Auswertung:** Im Rahmen dieser Arbeit wird das gewählte Vorgehen detailliert dargelegt und begründet. Die theoretischen Ansätze zur Thematik werden im ersten Teil der Arbeit dargestellt, während der zweite Teil sich auf die Forschung konzentriert. Der Forschungsprozess sowie das Zustandekommen der Ergebnisse werden detailliert beschrieben und sind somit intersubjektiv für Außenstehende nachvollziehbar.
- **Argumentative Interpretationsabsicherung:** Allgemein gilt, dass Interpretationen argumentativ begründet werden müssen (vgl. Hirsch, 1967, zitiert nach Mayring, 2016, S.145). Damit die Forschungsvorgänge- und Daten sinnvoll theoriegeleitet interpretiert werden können, bedarf es vor allem einem gewissen Vorverständnis, das der jeweiligen Interpretation angemessen ist. Zudem ist es wichtig, mögliche Alternativdeutungen zu überprüfen. (Mayring, 2016, S.145). Grundsätzlich muss die Interpretation in sich schlüssig sein und mögliche Brüche sollten begründet werden.
- **Auswertung:** Jegliche Forschungsergebnisse dieser Arbeit und deren Interpretation wurden bestmöglich getrennt voneinander aufgeführt. Deutungen des Datenmaterials wurden argumentativ nachvollziehbar dargestellt und können anhand des Datenmaterials und der Darstellung der Auswertungsschritte überprüft werden. Die Kodierung der qualitativen Daten wurde in diesem Fall nur von einer Person durchgeführt; sinnvoll wäre es hier gewesen, die Interviews von einer weiteren Person kodieren zu lassen, um dann eventuelle Unstimmigkeiten diskutieren zu können.
- **Regelgeleitetheit:** Qualitative Forschung muss konkrete Vorgehensweisen, Verfahrensregeln und ein systematisches Vorgehen innerhalb des Forschungsprozesses einhalten. Geplante Analyseschritte können nur dann modifiziert werden, wenn alle Schritte nachvollziehbar systematisiert sind und sich durch eine Abweichung von der geplanten Vorgehensweise der Forschungsgegenstand noch näher beschreiben lässt. Das Verständnis des Forschungsprozesses wird durch die Darstellung von Ablaufmodellen sowie der damit einhergehenden Beschreibung der

qualitativen Technik gesichert. Im Detail werden die einzelnen Schritte der Analyse vorher festgelegt und das Forschungsmaterial anschließend in sinnvolle Einheiten gegliedert, sodass die Analyse systematisch von einer Einheit zur nächsten erfolgen kann.(Mayring, 2016, S.145f.).

- **Auswertung:** Der qualitative Forschungsprozess dieser Arbeit wurde sowohl in der Phase der Datenerhebung als auch in der Phase der Datenauswertung systematisch strukturiert und in Ablaufmodellen visualisiert. Die einzelnen Schritte zur Erhebung und Auswertung des Forschungsmaterials wurden zu Beginn der Untersuchung festgelegt.
- **Nähe zum Gegenstand:** Das gewählte Vorgehen im Forschungsprozess steht laut Mayring (2016, S.146) bestenfalls im direkten Bezug zum Kern des Forschungsgegenstandes. Dies kann vor allem durch eine Interessenübereinstimmung mit den interviewten Personen zum Ausdruck kommen, wodurch eine größtmögliche Nähe zum Forschungsgegenstand erreicht wird.
- **Auswertung:** Der Forscher und die interviewten Personen verfolgen grundsätzlich ein gemeinsames Interesse (Partnersuche für Markenkooperationen zu optimieren), wodurch eine Nähe zum Gegenstand erreicht wird.
- **Kommunikative Validierung:** Überprüft der Forscher die Gültigkeit seiner qualitativen Forschungsergebnisse und Interpretationen durch einen Rückbezug auf die Interviewpartner, indem die Ergebnisse der Forschung diesen noch einmal vorgelegt und mit selbigen diskutiert werden, so durchlaufen die Forschungsergebnisse den Prozess einer kommunikativen Validierung (Klüver, 1979, S.69). Aus diesen Dialogen können nach Mayring (2016, S.147) wichtige Argumente zur Relevanz der Forschungsergebnisse hinsichtlich der Überprüfung subjektiver Bedeutungen gewonnen werden. Denn letztendlich können nur die im Rahmen der Forschung interviewten Personen selbst entscheiden, inwiefern das verstehende Beschreiben und Auswerten des Forschers ein entsprechendes Verständnis der Perspektive der Interviewten darstellt (Scheele & Groeben, 1988, S.21).
- **Auswertung:** Aufgrund von Kapazitäts- und Zeitmangel konnte dieses Gütekriterium im vorgegebenen Rahmen der Arbeit nicht erfüllt werden. Die Ergebnisse der Forschung werden den Interviewten nach Fertigstellung der Masterarbeit zur Verfügung gestellt.
- **Triangulation:** Die Qualität der Forschungsergebnisse bei der qualitativen Forschungsrichtung wird grundsätzlich als hochwertiger eingeschätzt, wenn mehrere Analysegänge in Kombination zueinander verglichen werden (Fielding, 2012, S. 124ff.). Die Forschungsthematik wird dabei aus mindestens zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet und verglichen (Flick, 2004, S.178); dabei können unter anderem verschiedene Datensätze, Interpretationen, theoretische Perspektiven und Methoden herangezogen werden. Nach Mayring (2016, S.148) ist hierbei auch eine sinnvolle Kombination der qualitativen Forschung mit einer quantitativen Analyse

möglich, um die Qualität und Aussagekraft eines Forschungsergebnisses zu erhöhen. Die Triangulation von mehreren Methoden kann dazu führen, dass sich konvergente Ergebnisse, komplementäre Ergebnisse oder Widersprüche aus den Forschungsergebnissen ergeben (Flick, 2009, S.450). Primär wird dabei nicht das Ziel verfolgt, eine Übereinstimmung der verschiedenen Ansätze zu finden, sondern es wird vielmehr die Möglichkeit untersucht, Stärken und Schwächen der jeweiligen Analysewege aufzuzeigen, um diese dann gegenseitig sinnvoll ergänzen zu können (vgl. Mayring 2016, S.147 f.; Köckeis-Stangl, 1980, S.363).

- **Auswertung:** Im Rahmen der Experteninterviews wurden verschiedene Experten befragt, die teilweise unterschiedliche Perspektiven zur Forschungsthematik einnahmen. Für das Manifestieren der Forschungsergebnisse wird ein quantitatives Vorgehen durch eine Umfrage zum Potential des Portals bei der Zielgruppe als sinnvoll erachtet und daher im Folgenden erste quantitative Forschungsansätze durchgeführt, um das theoretische Konstrukt praxisnah überprüfen zu können. Im Zuge der Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse bei dieser Forschung können die Schritte der Kategorienbildung sowie die Zuordnung der Kategorien zum Text als qualitativ beschrieben werden, während die Kategorienhäufigkeiten dann anschließend mit MAXQDA quantitativ analysiert werden. Somit ist im Zuge der qualitativen Inhaltsanalyse bei dieser Forschung eine Triangulation zwischen qualitativen und quantitativen Analyseschritten festzustellen (vgl. Mayring, 2008a, S. 9).

QUALITATIVE GÜTEKRITERIEN	KURZFORM	KONTEXTBEZOGEN	ERFÜLLT
VERFAHRENS-DOKUMENTATION	Nachvollziehbare Darstellung des Forschungsprozesses	Gesamte Vorgehensweise der Forschung wurde im Detail dokumentiert: Textliche und modellhafte Beschreibung der Material Erhebung und Analyseschritte liegt vor.	✓
ARGUMENTATIVE INTERPRETATIONS-ABSICHERUNG	Begründete Interpretationen	Alle Interpretationen der Forschungsergebnisse werden argumentativ begründet. Ein Vorverständnis zur jeweiligen Interpretation basiert auf der zusammengetragenen Theorie zu Markenkooperationen.	✓
REGELGELEITETHEIT	Systematisches und strukturiertes Vorgehen	Schritte zur Erhebung/ Auswertung des Forschungsmaterials wurden zu Beginn der Untersuchung festgelegt. Datenerhebung/Datenauswertung wurden strukturiert und in Ablaufmodellen visualisiert.	✓
NÄHE ZUM GEGENSTAND	Interessen-übereinstimmung	Forscher und die befragten Personen verfolgen ein gemeinsames Interesse (Partnersuche zu vereinfachen), wodurch eine größtmögliche Nähe zum Gegenstand erreicht wird.	✓
KOMMUNIKATIVE VALIDIERUNG	Rückbezug der Ergebnisse	Die Forschungsergebnisse können aufgrund des beschränkten Zeitrahmens den Interviewten erst nach Abgabe der finalen Arbeit zur Verfügung gestellt werden.	/
TRIANGULATION	Vergleich & Zusammenführung verschiedener Analysetechniken	Quantitative Auszählung der Kategorien, zudem: Erste Ansätze einer quantitativen Forschung durch Befragung und Auswertung von Tendenzen im Anschluss an die qualitative Forschung.	✓

Abb. 23: Übersicht der qualitativen Gütekriterien

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Mayring (2016), S. 144-148.

Summa summarum lässt sich feststellen, dass die vorliegende Arbeit die Ansprüche der Gütekriterien in der qualitativen Forschung zu einem Großteil erfüllen kann.

5.7 Tendenzen einer ergänzenden, quantitativen Untersuchung

Aufbauend auf dem Gedanken der Triangulation von verschiedenen Methoden von Mayring (2016, S.148) erscheint es sinnvoll, anschließend an die qualitative Forschung dieser Arbeit eine weiterführende, erste quantitative Untersuchung durchzuführen, um die Aussagekraft der Forschungsergebnisse aus den Interviews zu erhöhen. Erste quantitative Untersuchungen konnten innerhalb des vorgeschriebenen Forschungszeitraumes bereits initiiert werden. Es handelt sich dabei lediglich um Auswertungstendenzen, da der Schwerpunkt dieser Forschungsarbeit von vornherein auf die qualitativen Forschung gelegt wurde. Daher wird das quantitative Vorgehen im Folgenden nur verkürzt beschrieben. Die quantitative Forschung versucht im Gegensatz zur qualitativen Forschung, die Subjektivität der Forschenden möglichst weitgehend auszuschalten und verfolgt somit das Ziel, die Untersuchung so objektiv wie möglich durchzuführen (Bauer & Blasius, 2014, S.46).

In der Umsetzung wurde für die Überprüfung der These, dass der Partnerwahl bei Markenkooperationen zukünftig mit einem Online-Dating-Portal begegnet werden kann, eine quantitative Umfrage zu dieser Thematik durchgeführt. Nachdem aus der qualitativen Inhaltsanalyse zu erkennen ist, dass ein Online-Dating-Portal für Marken in dem wachsendem Markt der Markenkooperationen durchaus eine adequate Lösung darstellen kann, um anhand bestimmter Erfolgskriterien eine Vorauswahl an Kooperationspartnern zu treffen, soll ferner durch eine Umfrage untersucht werden, inwiefern für die Zielgruppe dieses Portals (Marken verschiedener Branchen) das Online-Dating-Portal relevant ist und welche Anforderungen Marken an ein solches Portal haben.

Da ein großes Interesse an der Thematik des „Online-Dating-Portals“ seitens der meisten Experten bestand, ergab sich die Möglichkeit, in Zusammenarbeit mit der von IP3 gegründeten Markenkooperationsagentur „*connectingbrands*“ eine Umfrage zur Thematik des Online-Dating-Portals bei verschiedenen Marken durchzuführen. Etliche Marken aus verschiedenen Branchen haben bereits ihre Kontaktdaten bei dieser Agentur hinterlegt. Insgesamt wurde ein Stichprobenumfang (n) von n = 1613 Personen per E-Mail um eine Teilnahme an der Befragung gebeten (siehe Anhang, A6), wovon letztendlich 102 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Anhand dieses Rücklaufs lassen sich bereits erste Tendenzen erkennen, wobei es sich lediglich um einen Ausblick in die weitere Forschung zu diesem Thema handelt. Die vollständigen Ergebnisse sind dem Anhang dieser Arbeit zu entnehmen. Zum Verständnis wurde ein Storyboard in die Umfrage integriert (vgl. Abb 24), um einen möglichen Ablauf des Portals verdeutlichen zu können.

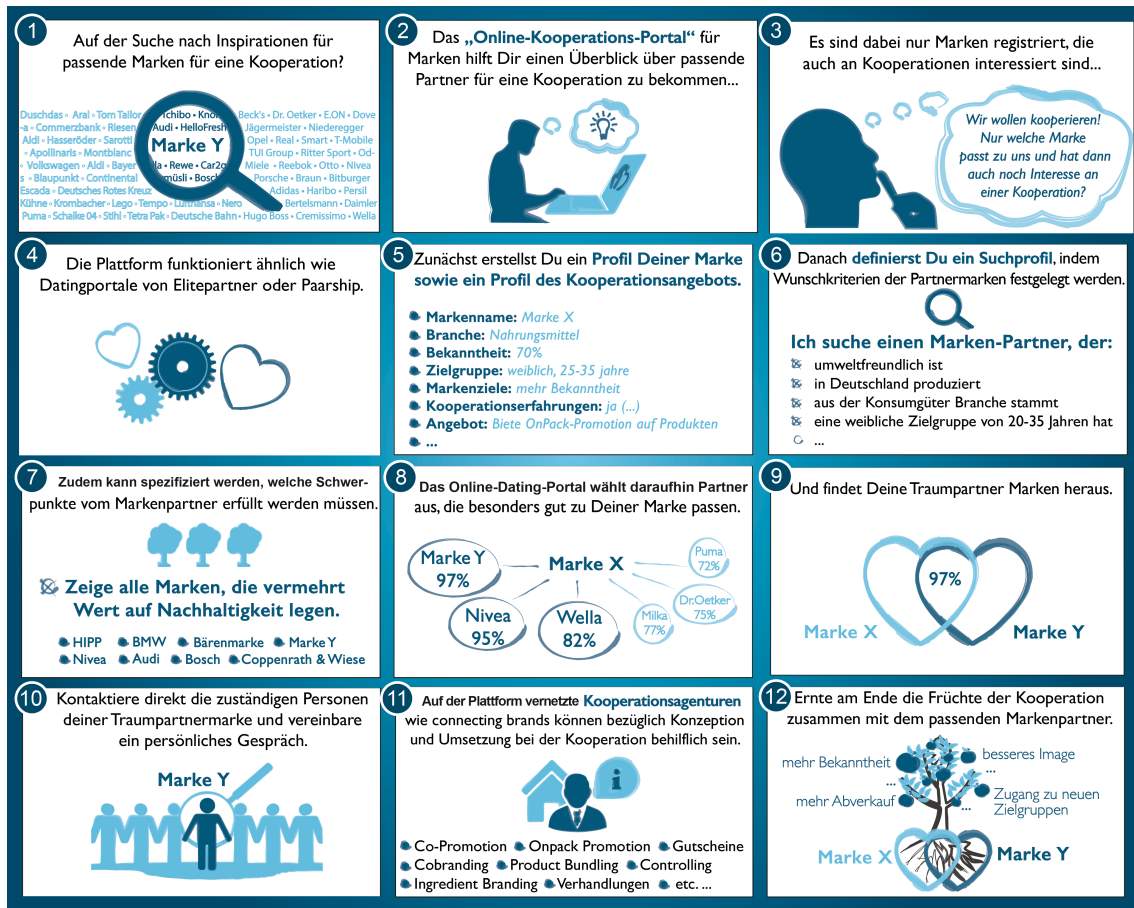


Abb. 24: Storyboard zur Konzeptidee eines Online-Dating-Portals für Marken.
 Quelle: Eigene Darstellung.

Ein erster Überblick der Ergebnisse zeigt, dass alle Teilnehmer der Umfrage davon ausgehen, dass sie für die Zukunft mindestens so viele Kooperationen wie bisher umsetzen werden, wobei mehr als die Hälfte (54,08%) aller Teilnehmer zudem angibt, dass sie in der Zukunft mehr Markenkooperationen als zuvor eingehen wollen. Grundsätzlich schätzen die meisten Befragten dabei subjektiv den Akquiseaufwand, der bei der Suche nach einem passenden Partner entsteht, als mittel (39,39%), hoch (30,30%) oder sogar sehr hoch (14,14%) ein. Ein etabliertes, technisch und analytisch einwandfrei aufgebautes Kooperationsportal könnte diesen Aufwand dabei reduzieren.

Insgesamt geben 88% aller Teilnehmer an, dass sie grundsätzlich Interesse an einem Online-Dating Portal hätten, wenn es um die Suche nach einem Kooperationspartner geht. Dieses Interesse bestätigt, dass ein Online-Dating-Portal durchaus als zeitgemäßes Medium zur Partnerwahl auf Interesse bei der Zielgruppe stößt. Zudem erachten die Unternehmen zu einem großen Teil dieselben Angaben als relevant für die Partnersuche, die auch bereits durch die Interviews herausgefiltert werden konnten: Am wichtigsten erscheint die Angabe zur Zielgruppe von den Partnermarken. Angaben zur Branche, zu den Zielen der

Kooperation sowie zu den gewünschten Kooperationsformen (Co-Branding, Co-Promotion, On-Packpromotion etc.) werden ebenfalls als relevant erachtet. Auch die Angaben zur Bekanntheit einer Marke werden als wesentlich für die Partnerwahl aufgefasst, während die Befragten im Verhältnis dazu Informationen zur Anzahl der bisherigen Kooperationspartner oder auch Angaben zu Kooperationserfahrungen als weniger relevant für eine Kooperationsentscheidung ansehen.

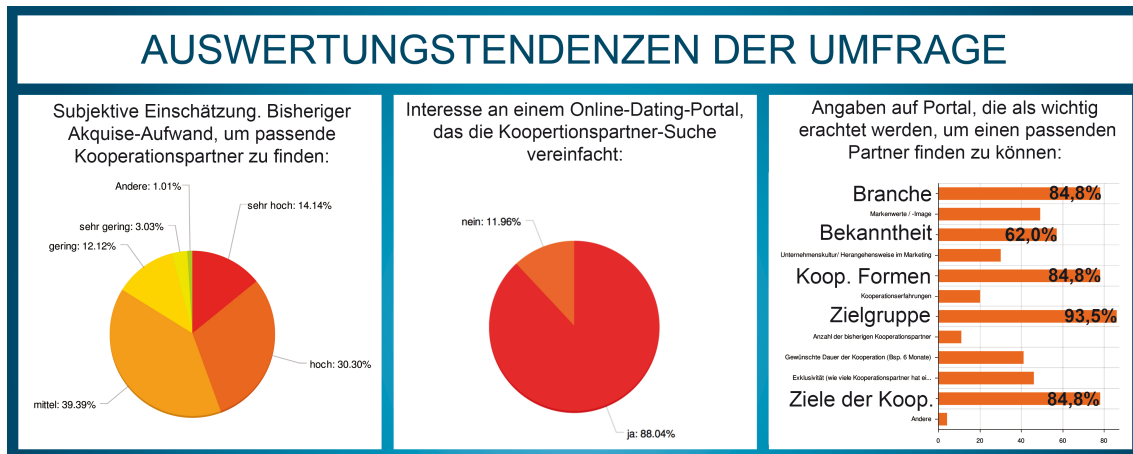


Abb. 25: Auswertungstendenzen der Umfrage
Quelle: Eigene Darstellung.

Aufbauend auf dem Gedanken, dass jede Marke reale Werte zur ihrem Profil definieren wird, um einen passenden Partner finden zu können, geben die Hälfte der Befragten zudem an, dass sie selbst alle Daten zur Marke in ein Profil auf der Plattform eingeben wollen würden, während 40,2% es als relevant erachten, dass bestimmte Daten wie Bekanntheit, Markenstärke etc. von neutralen Einrichtungen bestimmt und verifiziert werden. Bei den Funktionalitäten erachten die Befragten u.a. eine direkte Kontaktaufnahme über das Portal zu potentiellen Kooperationspartnern als sinnvoll sowie das Festlegen von Ausschlusskriterien für einen Kooperationspartner (Bsp. keine Alkohol- und Zigaretten-Marken).

Weitere Ergebnisse bezüglich Fragen, die für die Agentur „connectingbrands“ von Interesse sind wie zum Beispiel Aussagen zum Geschäfts- und Bezahlungsmodell, werden in dieser Forschungsarbeit nicht weiter thematisiert. Zusammenfassend lassen sich positive erste Tendenzen der Umfrage ablesen, welche die These, dass ein Online-Dating-Portal als zeitgemäßes Medium zur Partnersuche im Markenbereich Potential hat, stützen. Der Fragebogen sowie die gesamten Ergebnisse der Online-Befragung sind dem Anhang dieser Arbeit zu entnehmen (A7 & A8).

6. Konzeptionsvorschlag – Online-Dating-Portal für Marken

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Literatur und den Untersuchungsergebnissen wird im Verlauf dieses Kapitels das Konzept des Online-Dating-Portals für Marken näher beschrieben. Zunächst wird eine Beantwortung der Forschungsfrage in Hinblick auf die Idee des Kooperationsportals vorgenommen, wobei insbesondere auf die Erfolgsfaktoren zur Partnerwahl und inwiefern sich diese durch ein Kooperationsportal abdecken lassen eingegangen wird. Es folgt eine Plausibilitätsprüfung, die Aufschluss über Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Portals gibt und darstellt, inwiefern sich ein solches Kooperationsportal von der Theorie in die Praxis umsetzen ließe. Anschließend werden Handlungsempfehlungen bezüglich eines Prototyps für weiterführende Forschungszwecke abgeleitet.

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage durch Konzept

Anhand der in der empirischen Untersuchung ermittelten Ergebnisse wird abschließend die Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet, die an dieser Stelle noch einmal wiederholt wird:

Wie und anhand welcher Erfolgskriterien kann in dem wachsenden Markt der Markenkooperationen der Partnerwahl zukünftig begegnet werden, um wirtschaftliche Risiken zu minimieren?

Grundsätzlich kann der Partnerwahl bei Markenkooperationen zukünftig sicherlich weiterhin auf verschiedenen Wegen begegnet werden. Eine zentrale Plattform, auf der sich ausschließlich kooperationsinteressierte Marken befinden, welchen anhand von Profilen und Sucheinstellungen durch eine entsprechende Software Partnervorschläge generiert werden, bietet eine attraktive Möglichkeit, zeitunabhängig, schnell und unvoreingenommen den deutschen Markt nach passenden Kooperationspartnern absuchen zu können.

Wirtschaftliche Risiken können durch das Portal minimiert werden, indem z.B. unzureichende Imagefits bereits durch die Software aufgedeckt werden können. Selbst, wenn alle weiteren Erfolgsfaktoren übereinstimmen sollten und für eine Kooperation sprechen, so kann bestimmten Parametern wie etwa dem Image- und Markenfit ein höherer Stellenwert zugeteilt werden, sodass Marken noch einmal auf möglich Differenzen aufmerksam gemacht werden. Die Erfolgskriterien, anhand derer der Partnerwahl zukünftig begegnet werden kann, wie u.a. Marken- und Imagefit, Produkt- und Leistungsfit, Zielgruppenfit, Reichweite und Bekanntheit (Markenstärke), werden im folgenden Kapitel gezielt auf die Anwendbarkeit innerhalb eines digitalen Kooperationsportals untersucht.

6.2 Erfolgsfaktoren

Die aus der Theorie und aus der Forschung dieser Arbeit ermittelten Erfolgskriterien lassen sich zu einem großen Teil in einem Online-Dating-Portal für Marken anwenden. Dabei lassen sich insbesondere messbare und klar zu definierende Größen durch eine Suchanfrage abfragen. Das Festhalten von Verträgen ist für den Erfolg einer Kooperation relevant, allerdings weniger in dem ersten Schritt der Akquisephase, in welcher generell zunächst einmal potentielle Partner gefunden werden müssen. Dasselbe gilt für das Vorhandensein von Ressourcen. Alle weiteren relevanten Erfolgsfaktoren lassen sich zu einem großen Teil durch messbare Größen angeben und können daher durch Software hinsichtlich ihrer Passgenauigkeit analysiert werden.

ERFOLGSFAKTOR	DEFINITION	Bewertung, inwiefern ein <i>Online-Dating-Portal</i> diesen Erfolgsfaktor abdecken kann
Marken- und Imagefit	Gibt an, inwiefern Marken durch ihre Werte und Vorstellungen sowie durch ihre Images zusammenpassen.	Kann durch Portal ermittelt werden: <ul style="list-style-type: none"> • Images sind definierbar (zum Beispiel durch Skalen: Modern <-> Traditionell, Hochwertig <-> Preiswert, Umweltbewusst etc.) • Bsp: Suche Marke mit starkem Image im Bereich XY 
Produkt- und Leistungsfit	Gibt an, inwiefern Marken bezüglich ihrer Produkte und Leistungen zusammenpassen bzw. sich sinnvoll ergänzen. (Komplementarität)	Kann durch Portal ermittelt werden: <ul style="list-style-type: none"> • Produkte/Leistungen sind definierbar (können nach Branchen sortiert werden) 
Zielgruppenfit	Zielgruppen sollten gut zusammenpassen, müssen aber nicht zwangsläufig identisch sein.	Kann durch Portal ermittelt werden: <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppen sind anhand von Geschlecht und Altersstrukturen klar definierbar • Bsp: Suche Marke mit weiblicher Zielgruppe im Alter von 20-25 
Reichweite/ Bekanntheit (Markenstärke)	Anzahl der Personen, die durch jede Marke erreicht wird.	Kann durch Portal ermittelt werden: <ul style="list-style-type: none"> • Messbare Größen. • Anzahl der bestehenden Kunden etc. • Integration von Daten der GFK, Markenranking, etc. denkbar. 
Persönliche Chemie	Gibt an, inwiefern sich die Kooperationsverantwortlichen Personen der Marken sympathisch sind.	Kann durch Portal teilweise ermittelt werden <ul style="list-style-type: none"> • Fragen zur Persönlichkeit (Persönlichkeitsprofil) • Wenn eine Partnermarke gefunden wurde kann dieser Erfolgsfaktor anschließend nur durch persönliche Gespräche evaluiert werden. 
Bereitschaft zur Kooperation	Für eine erfolgreiche Kooperation sollte eine Marke die Entscheidung für eine Markenkooperation mit ernsthaftem Interesse verfolgen.	Kann durch Portal abgedeckt werden: <ul style="list-style-type: none"> • Es sind nur Marken auf der Plattform vertreten, die ein ernsthaftes Interesse an Kooperationen haben (insbesondere steuerbar durch Bezahlungsmodell der Plattform) 
Schnelligkeit	Für manche Marken ist eine schnelle und fundierte Partnersuche sowie Umsetzung einer Kooperation von hoher Bedeutung, insbesondere in Hinblick auf Trends.	Kann durch Portal abgedeckt werden: <ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Partnersuche zu jeder Zeit möglich • Direkte Kontaktaufnahme mit zuständigen Personen der passenden Markenpartnern 
Festhalten von Verträgen	Gegenseitiges Unterzeichnen der Kooperationsvereinbarungen	Nicht primär relevant für eine erste Übersicht potentieller Markenpartner > Muss nicht im Portal integriert sein
Vorhandensein von Ressourcen	Vorhandene finanzielle Mittel zur Etablierung einer Kooperation	Nicht primär relevant für eine erste Übersicht potentieller Markenpartner > Muss nicht im Portal integriert sein

Abb. 26: Anwendbarkeit der Erfolgskriterien auf ein Online-Dating-Portal für Marken.
Quelle: Eigene Darstellung.

6.3 Plausibilitätsprüfung

Indem zusammenfassend noch einmal die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines solchen Online-Dating-Portals aufgeführt werden, lässt sich erkennen, inwiefern diese Idee sich in die Praxis umsetzen lassen würde, um die Kooperationspartnersuche anhand der identifizierten Erfolgskriterien für Marken vereinfachen zu können.

Eine große Chance liegt vor allem in der Zunahme von Markenkooperation in Deutschland, da hierdurch auch ein steigender Bedarf an Beratung entsteht, inwiefern Marken zueinander passen können. Zudem gibt es immer mehr Kooperationsmanager für Marken, die sich bezüglich dieser Thematik weiterbilden wollen. In Hinblick auf die technischen Anforderungen kann eine Zusammenführung zweier Marken anhand von Daten zudem Softwaremöglichkeiten stattfinden, die bereits in anderen Bereichen Anwendung erprobt sind, wo ähnliche Mechanismen und Funktionen bezüglich Profilerstellungen und Suchabfragen genutzt werden. Zu beachten ist bezüglich der Risiken u.a., dass nicht jede Marke einen zuständigen Experten für Markenkooperationen aufweisen kann.

Sofern ein glaubwürdiger Anbieter gefunden wird und dieser eine gewisse Anzahl von Marken dazu überzeugen kann, Teil dieser Plattform zu werden, besteht potentiell die Möglichkeit, dieses Kooperationsportal für Marken erfolgreich in die Tat umzusetzen, sofern das Portal technisch einwandfrei funktioniert.

<p>STÄRKEN (STRENGTHS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software im Ansatz vorhanden: Auswertungen von Profilen bereits bei Online-Dating-Portalen für Menschen möglich; Vorgehen lässt sich übertragen • Bereitschaft zur Kooperation: Im Gegensatz zu XING, etc. sind auf dieser Plattform nur Marken registriert, die ein auch ein ernstes Kooperationsinteresse haben • Vorschlagscharakter: Vorsortierung potentieller Partner durch Auswertung der Profile und Sucheingaben • Erweiterung des Blickwinkels: Es werden Partner vorgeschlagen, an die eine Marke so vllt. noch nicht gedacht hat. • Schnelligkeit: Zeitunabhängiger Zugang zur Kooperationsuche verschafft schnellen Überblick über potentielle Partner • Erfolgsfaktoren wie Zielgruppenfit, Imagefit, Bekanntheit und Reichweite lassen sich durch Portal abdecken. 	<p>SCHWÄCHEN (WEAKNESSES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kritische Masse muss zu Anfang vorhanden sein: eine gewisse Mindestanzahl von Marken muss zu Beginn auf der Plattform vertreten sein, um relevante Partnervorschläge generieren zu können. • Persönliche Chemie fehlt: Persönliche Sympathie der Akteure einer Kooperation kann nicht ohne Weiteres in einem Online Portal realistisch vermittelt werden. • Hohe technische Anforderungen: Input von vielen Datenmengen, Datenverwaltung, Datenschutz, Aktualisierungen etc.
<p>CHANCEN (OPPORTUNITIES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weitere Zunahme von Markenkooperationen: Steigende Tendenz von Kooperationssuchen im Markenbereich in Deutschland zu erwarten. • Bisher keine ernststen Wettbewerber: Eine Plattform, die deutschlandweit Marken analytisch begründete Partnervorschläge generiert, ist bisher nicht vorhanden. • Sogeeffekt: Je mehr Marken sich anmelden, desto höher ist die Chance, auch für weitere Marken einen passenden Partner zu finden, sprich: Je mehr Marken sich anmelden, desto attraktiver wird es auch für weitere Marken, das Portal zu nutzen. 	<p>RISIKEN (THREATS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keine zuständigen Markenexperten: Nicht alle Marken haben eine verantwortliche Person, die für Kooperationen zuständig ist bzw. manche Marken sind evtl. zu groß, als dass eine Person so einen Portal-Account alleine betreuen und darüber entscheiden könnte. • Evtl. erhöhter Wettbewerbsdruck, da Thematik der Markenkooperationen zunehmend relevanter wird. • Datenschutzrechte könnten zukünftig weiter verschärft werden. • Zahlungsbereitschaft/ Nutzungsbereitschaft für einen solchen Service könnte schwinden, sofern Unternehmen keinen Mehrwert in dem Portal für die Marke erkennen.

Abb. 27: Bewertung des Online-Dating-Portals für Marken anhand einer SWOT Matrix.
Quelle: Eigene Darstellung.

6.4 Handlungsempfehlungen

Da die Idee des Online-Dating-Portals sowohl von den Experten als auch von einem Großteil der quantitativ befragten Unternehmen als zeitgemäße Möglichkeit der Markenpartnersuche aufgefasst wird, könnte zu folgenden Forschungszwecken ein Prototyp konzipiert werden, durch welchen notwendige Funktionen und Anforderungen des Portals noch genauer identifiziert werden können. Mögliche Ansätze für einen Prototyp werden im Folgenden beschrieben.

- **Schritt 1: Persönlichkeitsangaben der Marke.** Für ein Kooperationsportal für Marken würde es sich anbieten, zunächst, ähnlich wie bei der Online-Dating-Portalen bei Menschen, ein eigenes Profil der Marke anzulegen, welches Aufschluss über die Branche, Zielgruppe, Bekanntheit, Markenwerte etc. sowie über das Kooperationsangebot der jeweiligen Marke gibt. Dieser Vorgang könnte einem Persönlichkeitstest in Form eines Abfragekatalogs ähneln, wobei Marken ihre Werte selber eingeben. Die folgende Darstellung zeigt einen Ansatz, wie ein solcher Fragenkatalog hinsichtlich ausgewählter Beispielparameter funktionieren könnte.

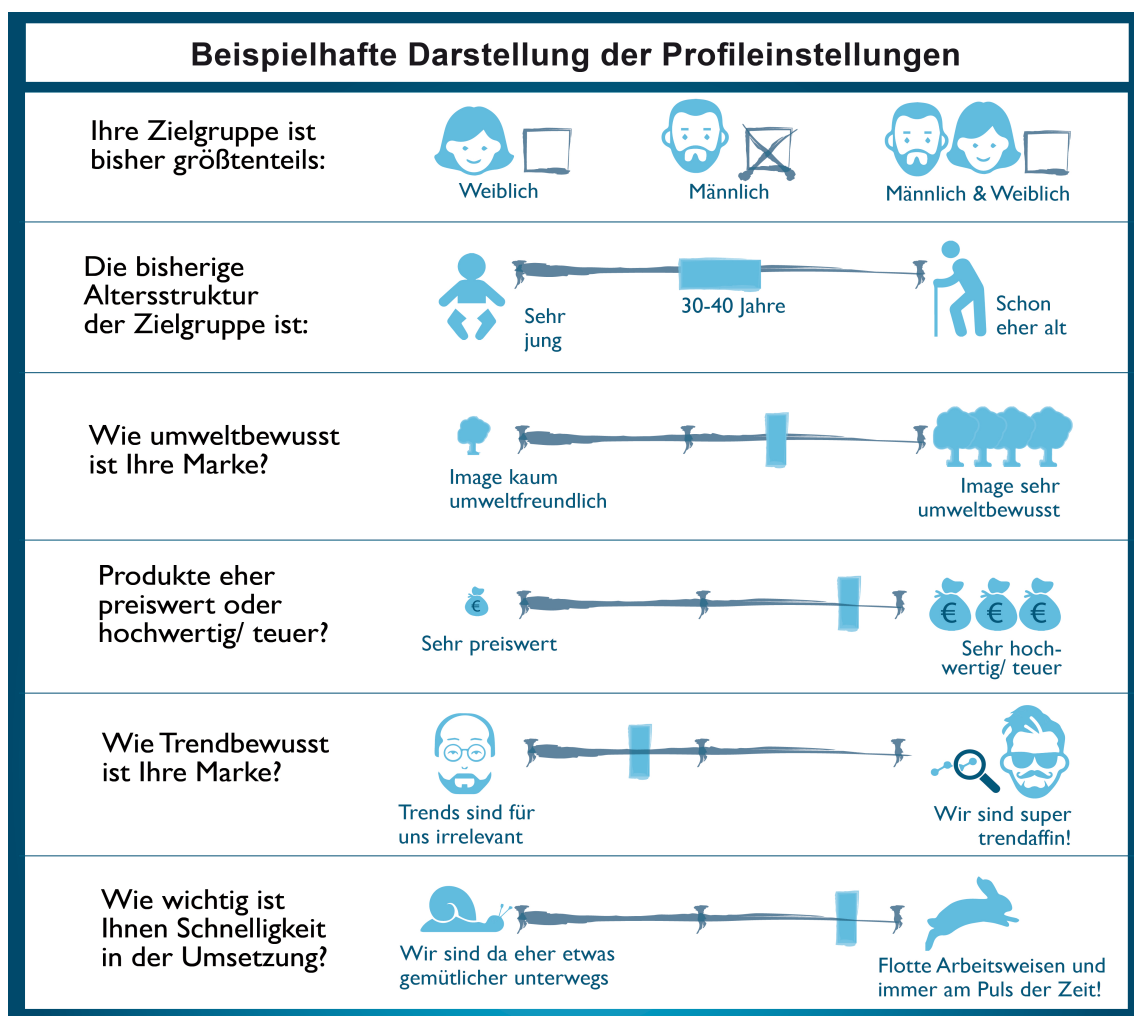


Abb. 28: Beispielhafte Darstellung von Profileinstellungen.
Quelle: Eigene Darstellung.

Bezüglich des Inputs dieser Daten kann optional überlegt werden, externe Daten zu Bekanntheit etc. von der *GFK* oder ähnlichen Institutionen miteinzubeziehen, um die Profile möglichst genau und letztendlich für andere Marken auch glaubhaft einstellen zu können. Grundsätzlich wird aber davon ausgegangen, dass die Unternehmen wahrheitsgemäße Informationen zu ihrer Marke eingeben, um am Ende auch einen passenden Kooperationspartner finden zu können. Diese Annahme beruht u.a. auch auf den Ergebnisse der vorangegangenen quantitativen Befragung.

Funktionalitäten sollten bei der Gestaltung der Plattform im Vordergrund stehen, eine interessante visuelle Darstellung des Portals kann dabei als wesentlicher Zusatznutzen aufgefasst werden, indem Regler z.B. unterschiedlich gestaltet sein könnten. Passend zu der Idee, dass es sich grundsätzlich um ein Brainstormingtool mit analytischen Hintergrundinformationen handelt, kann so durch Gamification das Nutzererlebnis entsprechend kreativ gestaltet werden.

- **Schritt 2: Sucheinstellungen:** Nachdem die ersten Profileinstellungen durchgeführt wurden, könnte die Suche nach einem Markenpartner spezifiziert werden, indem Angaben zu potentiellen Kooperationspartnern gewichtet werden. Eine Möglichkeit der Darstellung wäre hier, alle auf der Plattform vertretenen Marken als eine Art Markenuniversum anzuzeigen, in dem sich Marken je nach Einstellungen der Suchparameter neu sortieren, Marken hinzukommen oder gänzlich verschwinden, sofern sie nicht mit den Suchkriterien übereinstimmen. Sich in Echtzeit ändernde Darstellungen der Marken würden dabei die technisch hochwertige Qualität des Portals unterstreichen. Die Themen der Suchkriterien können zudem unterschiedlich gewichtet sein. (Vgl. Abb. 29)

Auf Basis der Literaturrecherche und Forschung wird es als sinnvoll erachtet, folgende Parameter bezüglich des Prototyps vom Portal miteinzubeziehen:

- Branche (Vorgegebene Auswahlmöglichkeiten)
- Zielgruppe (Männlich, weiblich, Angaben zur Altersstruktur)
- Produkte/ Leistungen
- Reichweite/ Bekanntheit (in %, ggf. verifiziert durch GFK oder ähnliche Institutionen)
- Image der Marke / Wertvorstellungen (Verschiedene Regler zu Ansichten/ Vorstellungen)
- Ziele der Kooperation (Image-Änderung, Zugang zu neuen Zielgruppen etc.)
- Kooperationsform (Co-Promotion, Co-Branding etc.)
- Kooperationsangebote (Biete On-Pack-Promotion)
- Kooperationsuche (Suche Co-Promotion Partner)

Folgende Informationen könnten sich zusätzlich als nützlich erweisen:

- Angaben zur Trendaffinität
- Daten zur Arbeitsweise der Unternehmen (viele Instanzen, langsam, schnell etc.)
- Kooperationserfahrungen (Anzahl der bisher durchgeführten Kooperationen)
- Exklusivität (Kooperation nur mit ausgewählten Partnern oder mit fast jeder Marke)
- Fragen zur Persönlichkeit der zuständigen Kooperationsverantwortlichen, um anhand dessen auch ein erstes Matching in Hinblick auf persönliche Chemie vornehmen zu können.

Auch die Verlinkung zu Kooperationsagenturen, die bezüglich der Umsetzung oder dem Abschließen von Kooperationsverträgen behilflich sein können, kann auf die Plattform integriert werden. Für eine weiterführende Forschung würde es sich empfehlen, die Ansprüche der Zielgruppe an ein solches Portal durch einen Prototypen genauer zu untersuchen.

Beispielhafte Darstellung der Suchfunktion

Duschdas • Aral • Tom Tailor • Tchibo • Knorr • Shell • Beck's • Dr. Oetker • E.ON • Dove -a • Commerzbank • Riesen • Audi • HelloFresh • Aral • Jägermeister • Niederegger • Aldi • Hasseröder • Sarotti • Mercedes • Hipp • Henkel • Opel • Real • Smart • T-Mobile • Apollinaris • Montblanc • Deutsche Bahn • Audible • TUI Group • Ritter Sport • Od- • Volkswagen • Aldi • Bayer • Langnese • Bahlsen • Vio • Miele • Reebok • Otto • Nivea • s • Blaupunkt • Continental • FritzCola • FlixBus • Rexona • Porsche • Braun • Bitburger • Escada • Deutsches Rotes Kreuz • Futterhaus • Thermomix • Kühne • Adidas • Haribo • Krombacher • Lego • Tempo • Lufthansa • Nero • Saturn • Persil • Bertelsmann • Daimler • Puma • Schalke 04 • Stihl • Tetra Pak • Deutsche Bahn • Hugo Boss • Cremissimo • Wella

Branche:

Bekanntheit: 0% 100%

Trendbewusstsein:
 niedrig hoch

ETC.

Zielgruppe:

Image: modern nachhaltig etc.

Qualität der Produkte:
 Preiswert Premium

Bahlsen (XYZ) HelloFresh (XYZ) Freixenet (XYZ) Nesspresso (XYZ)
Adida (XYZ) FritzCola (XYZ) Puma (XYZ)

Branche:

Bekanntheit: 0% 100%

Trendbewusstsein:
 niedrig hoch

ETC.

Zielgruppe:

Image: modern nachhaltig etc.

Qualität der Produkte:
 Preiswert Premium

Abb. 29: Beispielhafte Darstellung von Sucheinstellungen.
Quelle: Eigene Darstellung.

7. Fazit und Ausblick

Erfolgreiche Markenkooperationen können Marken u.a. dabei helfen, ihre Zielgruppe zu erweitern, das Image aufzubessern, sich von der Konkurrenz abzusetzen oder mehr Bekanntheit zu erlangen. Aufgrund der sich stetig weiterentwickelnden Technologien sowie aufgrund der Digitalisierung kann davon ausgegangen werden, dass das Thema Markenkooperationen in Zukunft für Unternehmen weiterhin an Bedeutung gewinnen wird. Die Wahl des richtigen Markenpartners für eine Kooperation spielt dabei eine wesentliche Rolle, da dieser Schritt über Erfolg oder Misserfolg der Markenkooperation entscheidend ist.

Der empirische Teil der Forschungsarbeit verdeutlicht, dass der Partnerwahl bei Markenkooperationen zukünftig durch ein Kooperationsportal (Online-Dating-Portal) für Marken begegnet werden kann, indem Erfolgsfaktoren wie Marken- und Imagefit, Produkt- und Leistungsfit und Markenstärke (Reichweite/ Bekanntheit) systematisch auf der Plattform verglichen und passende Markenpaare zusammengeführt werden, sodass Synergien zwischen den Marken genutzt werden können. Aus der Forschung geht zudem hervor, dass bei der Partnerwahl die persönliche Chemie zwischen den agierenden Personen der kooperierenden Marken als ein weiterer Erfolgsfaktor beachtet werden sollte. Neben einem Zielgruppenfit ist zudem auch Schnelligkeit in der Umsetzung sowie die generelle Bereitschaft für das Eingehen einer Kooperation für eine passende Partnerwahl entscheidend. Dass die Thematik eines Online-Dating-Portals für Unternehmen relevant ist, zeigt u.a. die Tatsache, dass die Partnersuche immer selbständiger von Unternehmen durchgeführt wird. Das Minimieren von Risiken in Bezug auf einen Misserfolg der Kooperation kann durch die passende Partnervorauswahl stattfinden.

Markenkooperationen lassen sich anhand verschiedener Aspekte klassifizieren und Erfolgsfaktoren können zu einem großen Teil durch messbare Größen angegeben werden, weshalb ein Kooperationsportal durch eine Matching-Software Marken hinsichtlich ihrer Passgenauigkeit analysieren kann. Vorteile für die Unternehmen ergeben sich insofern, als dass sie zeitlich unabhängig, unvoreingenommen und schnell nach Kooperationspartnern suchen können und dabei nur auf Marken stoßen, die auch an Kooperationen interessiert sind. Zudem können durch die Plattform direkte Kontakte zu den verantwortlichen Personen aus dem Kooperationsbereich eines Unternehmens hergestellt werden. Insbesondere für mittelständische Unternehmen oder solche, die in anderen Branchen Kooperationspartner suchen, kann dieser Service eine adäquate Hilfestellung bei der Partnersuche sein. Voraussetzung für eine solche Plattform ist eine Mindestanzahl an vorhandenen Marken in dem Portal, sowie eine technische einwandfreie Funktionsweise und eine ansprechende Gestaltung der Plattform. Zudem sollte ein Anbieter einer solchen Plattform Know-How im Bereich der

Markenkooperationen mitbringen, damit die Plattform als glaubwürdig identifiziert werden kann. Das Einbinden von Instanzen, die Bekanntheit, Markenstärke oder Ähnliches unabhängig vom Anbieter der Plattform bestimmen, kann eine weitere Option sein, um die Glaubwürdigkeit des Portals zu erhöhen.

Insbesondere die Tendenzen der quantitativen Erhebung haben bestätigt, dass Unternehmen verschiedener Branchen und Größen Interesse an der Nutzung einer solchen Plattform haben. Ob das Interesse der Unternehmen an Markenkooperationen zukünftig weiter zunehmen wird, bleibt abzuwarten, allerdings sprechen die Forschungsergebnisse dieser Arbeit für einen weiteren Anstieg von Markenkooperationen. Bezüglich der Kooperationsformen kann vermutet werden, dass insbesondere für kleinere, kurzfristige Kooperation in Form von Co-Promotions oder auch Co-Branding ein Online-Dating-Portal für die Partnersuche eine Hilfestellung sein kann.

Anhand der Ergebnisse dieser Forschungsarbeit alleine kann bisher keine endgültige Aussage über alle notwendigen Inhalte einer solcher Plattform für ein funktionierendes Geschäftsmodell getroffen werden, es sind lediglich Tendenzen abzuleiten. Um herausfinden zu können, inwiefern ein Online-Dating-Portal für Marken tatsächlich einen wesentlichen Beitrag beim Initiieren von Markenkooperationen leisten kann und welche genauen Ansprüche die Zielgruppe an ein solches Portal hat, sollten zukünftig weitere Forschungsansätze mit einem Prototypen des Portals durchgeführt werden. Des Weiteren ist der Frage nach dem Geschäftsmodell einer solchen Plattform weiter nachzugehen.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Möglichkeit, durch ein Kooperationsportal den richtigen Markenpartner zu finden, nicht grundsätzlich auch bedeutet, dass die Kooperationen auch in der Umsetzung Erfolg hat. Allerdings ist durch eine innovative, passende Partnerwahl ein erster Schritt in die richtige Richtung zu einer erfolgreichen Markenkooperation getan. Aufbauend auf dieser Idee kann ein Online-Dating-Portal für Marken helfen, den Brainstorming-Prozess von selbstständigen Unternehmen einen Schritt weiter zu tragen, indem bereits analytische Aspekte bezüglich bestimmter Erfolgskriterien und Fitparameter berücksichtigt werden.

Literaturverzeichnis

A

Aaker, D.A., Keller, K.L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions.
Journal of Marketing Research, 54 (1), 27-41. DOI: 10.2307/1252171

Absatzwirtschaft.de (2015). *Philips geht Kooperation mit international bekannten Beauty-Bloggerinnen ein.* Abgerufen von: <http://www.absatzwirtschaft.de/philips-geht-kooperation-mit-international-bekannten-beauty-bloggerinnen-ein-60823/>

Agenturmatching.de (2017). *So funktioniert Agenturmatching.*
Abgerufen von: <http://www.agenturmatching.de/fuer-agenturen>

Aral.de (2017). *NIVEA Sammelaktion.*
Abgerufen von: <http://www.aral.de/de/retail/aktionen-und-payback/nivea-sammelaktion.html>

Audiotranskription.de (2017). *f4 & f5 transkript.*
Abgerufen von <https://www.audiotranskription.de/f4.htm>

Axelrod, R. (1997). *Die Evolution der Kooperation* (4.Aufl.).
Oldenbourg Wissenschaftsverlag: München.

Axelrod, R., & Hamilton, W. (1981). The Evolution of Cooperation.
Science, 211 (4489), 1390-1396. Abgerufen von <http://www.jstor.org/stable/1685895>

B

Balling, R. (1997): Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Band 2099, *Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft*.
Frankfurt: Peter Lang Verlag.

Backhaus, K. & Piltz, K. (1990). Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 27*, S. 1-10.
Düsseldorf: Verlags-Gruppe Handelsblatt.

Baltz, K. (2009). Spieltheoretische Modellierung in den international vergleichenden Beziehungen. In: S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg). *Methoden der vergleichenden Politik und Sozialwissenschaft* (S.53-86). Wiesbaden: VS Verlag.

Bauer, N. & Blasius, J. (2014). Methoden der empirischen Sozialforschung.
In: N. Bauer, J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S.41-64.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Becker, J. (2001). *Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements* (6.Aufl.). München: Vahlen Verlag.

Benkenstein, M., Beyer, T. (2003). Kooperationen im Marketing.
In: J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke* (S. 706 - 726.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

BestBrands.de (2017). *Die Studie.* Abgerufen von: <http://bestbrands.de/gewinner/>

Blackett, T., & Russell, N. (1999). What is Co-Branding?
In: T. Blackett & R. Boad (Hrsg). *Co-branding: The science of alliance* (S.1-21).
Houndmills, Basingstoke, Hampshire & London: Macmillan Press Ltd.

Bossy, F. (2014). *Umstrittene Marketingaktion mit Shell. Lego reagiert auf Greenpeace-Kritik.*
Abgerufen von: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/lego-beendet-spielzeug-aktion-mit-shell-nach-greenpeace-kritik-a-996299.html>

Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (2011). *Co-Opetition* (E-Book). New York: Crown Business.
Abgerufen von: https://books.google.de/books/about/Co_opetition.html?id=TBIPAAAAMAAJ&redir_esc=y

Bubeck, S. (2016). *BMW, Daimler, Ford und Volkswagen kooperieren für tausende Elektroauto-Ladestationen.*
Abgerufen von: <http://www.giga.de/unternehmen/mercedes-benz/news/bmw-daimler-ford-und-volkswagen-kooperieren-fuer-tausende-elektroauto-ladestationen/>

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2017). *Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen – § 3 Als Marke schutzfähige Zeichen.*
Abgerufen von: https://www.gesetze-im-internet.de/markengl/__3.html

C

Co-Brands.de (2017). *Co-Brands 2018. Kooperations-Speeddating.*
Abgerufen von: <https://www.co-brands.de/anmeldung.html>

Connecting Brands (2017). *Studie Kooperationsmarketing. Ergebnis einer Expertenbefragung im Rahmen der CO-BRANDS 2017.* Unveröffentlichte Studie, Hamburg.

ConnectingBrands.de (2016). *Onpack Promotion: Mit Corny und FlixBus verreisen.*
Abgerufen von: http://www.connectingbrands.de/news/onpack_promotion_corny_flixbus/

ConnectingBrands.de (2017). *Markenkooperationen: Erst vereint sensationell!*
Abgerufen von: <http://www.connectingbrands.de/agentur-leistungen/markenkooperationen/>

Coomedia.de (2017). *Value Driven Cooperations. Unsere Produkte.*
Abgerufen von: <https://www.coomedia.de/leistungen.html>

D

Darby, M. (2006). *Alliance brand: Fulfilling the promise of partnering.*
Chichester: John Wiley & Sons.

Deutsches Patent und Markenamt. (2017). *Marken*. Abgerufen von:
<https://presse.dpma.de/pressteservice/datenzahlenfakten/statistiken/marke/index.html>

Domke, B. (2009). *Ingredient Branding?*
Abgerufen von: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-665933.html>

Dresing, T. & Pehl, T. (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (5. Aufl.).
Marburg: Eigenverlag.

E

Egan, J. (2007). *Marketing communications*.
Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Esch, F.-R. (2014). *Strategie und Technik der Markenführung* (8.Aufl.).
Vahlen: Verlag Franz Vahlen München

Esch, F.-R., Redler, J., Winter, K. (2005). Management von Markenallianzen.
In: F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (4.Aufl.) (S.481-502.).
Wiesbaden: Gabler Verlag.

F

Fielding, N.G. (2012). Triangulation and Mixed Methods Designs. *Journal of Mixed Methods Research*, 6 (2), 124-136. DOI: 10.1177/1558689812437101

Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research.
In: E.Kardorff, U. Flick (Hrsg.), *A Companion to Qualitative Research* (S. 178 - 183.).
London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications Ltd.

Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4.Aufl.).
London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications Ltd.

Flick, U. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung.
In: G. Mey, K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*
(S. 395 - 497.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

G

Gassmann, M. (2015a). *Das Kalkül hinter den großen Marken-Allianzen*.
Abgerufen von: www.welt.de/wirtschaft/article148281026/Das-Kalkuel-hinter-den-grossen-Marken-Allianzen.html

Gassmann, M. (2015b). *Wie kleine gelbe Volltrottel zur Geldmaschine werden.*

Abgerufen von: <https://www.welt.de/wirtschaft/article144615840/Wie-kleine-gelbe-Volltrottel-zur-Geldmaschine-werden.html>

Gerybadze, A. (2003). Strategisches Management in vertikalen Kooperationen und Leistungsverbänden.

In: J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke* (S. 445-462). Wiesbaden: Gabler Verlag.

GWA.de (2015). *Scholz & Friends vermarktet neuen Family Entertainment Kinofilm HEIDI.*

Abgerufen von: https://www.gwa.de/Presse/Agenturmeldungen/die_crossmarketing_spezialisten_von_scholz_friends_in_hamburg_entwickeln_orchestrierte_kampagne_zum_kinostart_von_heidi_im_dezember_2015_2015_12_02

Göbel, V. (2017). *Bauer und Bahlsen kooperieren und launchen ‚Hofspass‘.*

Abgerufen von: http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/unternehmen-marken/artikel/details/10016506-bauer-und-bahlsen-kooperieren-und-launchen-hofspass/

Görtz, C. (2013). *Marketing-Kooperationen.* Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

H

Haagen-Dazs.de (2017). *Häagen-Dazs Baileys Eiscreme.*

Abgerufen von: <https://haagen-dazs.de/produkte/baileys-ice-cream-pint>

Haedrich, G., Tomczak T., Kaetzke, P. (2003). *Strategische Markenführung* (3.Aufl.).

Berlin und St.Gallen: Haupt Verlag.

Harder, D. (2011). *Haribo + Hummel = Sweet Feet.*

Abgerufen von <http://brandharder.de/2011/06/21/haribo-hummel-sweet-feet/>

Haury, S. (1989): Grundzüge einer ökonomischen Theorie der Kooperation. *Dissertation St.*

Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- u. Sozialwissenschaften. Grösch: Rüegger Verlag.

Helferich, C. (2005). *Die Qualität qualitativer Daten* (2.Aufl.).

Wiesbaden: VS Verlag.

Helferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews.

In: N. Bauer, J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S.559-574.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hell, M. (2017). *Playboy-Bunnies im Media Markt und gratis Lieferservice.*

Abgerufen von: <https://www.channelpartner.de/a/playboy-bunnies-im-media-markt-und-gratis-lieferservice,3049988>

HK-Kooperationsbörse.de (o.J.). *Die HK-Kooperationsbörse.*

Abgerufen von: http://www.hk-kooperationsboerse.de/die_kooperationsboerse

Huber, F. (2008). *Ingredient Branding – als „Zutat“ zur Weltmarke.*

Abgerufen von: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Marketing-Ingredient-Branding-als-Zutat-zur-Weltmarke/management-wissen/1845.html>

J

Jenewein, W., Kaufmann, G. & Wichert, C. (2007). „Drum prüfe, wer sich bindet...“ –

Eine empirische Untersuchung zur Wirkung von Markenkooperationen.

Marketing Review St. Gallen, 24 (3), 35-39. doi:10.1007/BF03249163

K

Kaufmann, F. (1993). *Internationalisierung durch Kooperation. Strategien für mittelständische Unternehmen.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Kelle, U., & Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung.* Opladen: Leske + Budrich Verlag.

Kessels, M. (2016). *CO-BRANDS: Kooperations-Speeddating für Marken und Medien.*

Abgerufen von: http://www.converve.de/blog/detail/co-brands-kooperations-speeddating-fuer-marken-und-medien/?no_cache=1

Klüver, J. (1979). Kommunikative Validierung – Einige vorbereitende Bemerkungen zum Projekt "Lebensweltanalyse von Fernstudenten".

In: T. Heinze (Hrsg.), *Lebensweltanalyse von Fernstudenten: Theoretische und methodologische Überlegungen zum Typus hermeneutisch-lebensgeschichtlicher Forschung* (S. 68-84.). Hagen: Fernuniversität.

Knapp, W. (2008). Die Inhaltsanalyse aus linguistischer Sicht.

In: P. Mayring, M. Gläser-Zikuda (Hrsg). *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, (2.Aufl.)*, (S.20-36). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2010). *Ingredient branding: Making the invisible visible.*

Berlin & Heidelberg: Springer Verlag.

Krüger, J. (2012). *Kooperation und Wertschöpfung.* Heidelberg: Springer Verlag.

Kuckertz, A. & Allmendinger, M.P. (2017). *Den „Generationenkonflikt“ durch richtige Kooperation überwinden – was Startups von Großunternehmen erwarten.* Abgerufen von <https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/researchbrief>

Kutschker, M. & Schmid, S. (2011). *Internationales Management (7.Aufl.)*.

München: Oldenbourg Verlag.

Köckeis-Stangl, E. (1980). Methoden der Sozialisationsforschung.

In: K. Hurrelmann & D. Ulich (Hrsg.). *Handbuch der Sozialisationsforschung* (S.321-370). Weinheim: Beltz Verlag.

L

Lambe, C.J., Spekman, R.E., Hunt, S.D. (2002). Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (2), 141-158. DOI: 10.1177/03079459994399

Langnese.de (2017). Langnese Minions Gelato.

Abgerufen von: <https://www.langnese.de/produkte/langnese-minions-gelato/8714100964613>

Lebar, E., Buehler, P., Keller, K., Sawicka, M., Aksehirli, Z., & Richey, K. (2005). Brand Equity Implications of Joint Branding Programs. *Journal of Advertising Research*, 45(4), 413-425. DOI:10.1017/S0021849905050439

M

Mansholt, M. (2014). Nike und Apple arbeiten an neuen Produkten.

Abgerufen von: <http://www.computerbild.de/artikel/cb-News-PC-Hardware-Nike-Apple-Wearables-Zusammenarbeit-11054472.html>

Mayer de Groot, R. (2012). Marken-Kooperationen: Wie Sie die Chancen nutzen und die Risiken vermeiden. Abgerufen von: http://www.mayerdegroot.com/fileadmin/downloads/de/_Veroeffentlichung_Marken-Kooperationen_-_Wie_Sie_die_Chancen_nutzen_und_die_Risiken_vermeiden.pdf

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Mayring, P., Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse.

In: N. Bauer, J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S.543-556.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

maxqda.de (2017). MAXQDA – Software für die Qualitative Datenanalyse.

Abgerufen von <http://www.maxqda.de>

Mayring, P. (2008a). Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse. In: P. Mayring, M. Gläser-Zikuda (Hrsg). *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse* (2.Aufl), (S.7-19). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Mayring, P. (2008b). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (10. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Melzer, J. (2015). *Coopetition statt Konkurrenz*.

Abgerufen von: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/03-from-strategy-to-culture/02-shortcuts/coopetition-kooperation-statt-konkurrenz/>

Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg). *Methoden der vergleichenden Politik und Sozialwissenschaft* (S.465-480). Wiesbaden: VS Verlag.

Morschett, Dirk (2003). Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken.
In: J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke* (S. 377 - 404.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

N

Newmeyer, C.E., Venkatesh, R., Chatterjee, R. (2013). Cobranding arrangements and partner selection: A conceptual framework and managerial guidelines. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (2), 103-118. DOI: 10.1007/s11747-013-0343-8

P

Park, C.W., Jun, S.Y., Shocker, A.D. (1996). Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects. In: *Journal of Marketing Research*, Nr. 33. Jg. H. 4, S. 453-466

Pausenberger, E. (1989). Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen. *Das Wirtschaftsstudium*, 18, 621-626.

Peukert, H. (o.J). *Gefangenendilemma*. Abgerufen von: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8646/gefangenendilemma-v8.html>

Pförsch, W., & Müller, I. (2006). *Die Marke in der Marke: Bedeutung und Macht des Ingredient Branding*. Berlin & Heidelberg: Springer Verlag.

Philadelphia.de (2017). *Philadelphia mit Milka*.
Abgerufen von: <https://www.philadelphia.de/produkte/Philadelphia%20Süß/Philadelphia%20mit%20Milka?p=1400&provider=&categoryId=795>

Pickenpack, N., Beye, D., Jochims, H., & Kollhorst, B. (2013). *Marken Kooperationen. Wer nicht kooperiert – verliert*. Göttingen: Business Village GmbH.

R

Rao, A. R., & Ruekert, R. W. (1994). Brand alliances as signals of product quality. *Sloan management review*, 36 (1), 87-97. Abgerufen von <http://assets.csom.umn.edu/assets/92424.pdf>

Redler, J. (2003). *Management von Markenallianzen. Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Urteilsbildung der Konsumenten*. Berlin: Logos Verlag.

S

Scheele, B. & Groeben, N. (1988). *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion Subjektiver Theorien: die Heidelberger Struktur-Lege-Technik (SLT), konsuale Ziel-Mittel-Argumentation und kommunikative Flußdiagramm- Beschreibung von Handlungen*. Tübingen: Francke Verlag.

Schlüter, T., Villeda, I.V. (2011). Markendifferenzierung durch Ingredient Branding - ein Überblick über Empirische Ergebnisse. In: F. Völckner, C. Willers & T. Weber (Hrsg.), *Markendifferenzierung – Innovative Konzepte zur erfolgreichen Markenprofilierung*, (S. 95-116). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schneider, W. (2007). *Marketing*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Schobelt, F. (2017). *Ritter Sport tröstet Fans mit "Circus HalliGalli"-Schokolade*. Abgerufen von: https://www.wuv.de/marketing/ritter_sport_troestet_fans_mit_circus_halligalli_schokolade

Scholl, A. (2009). *Die Befragung* (2.Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

Schwan, B. (2015). *Apple Watch Hermès: Apple bringt noch eine Edeluhr*.

Abgerufen von: <https://www.heise.de/mac-and-i/meldung/Apple-Watch-Hermes-Apple-bringt-noch-eine-Edeluhr-2809577.html>

Schürmann, G. (2011). *Co-Branding Kreditkarten als Instrument der Mitgliederbindung und des Fundraising*. Abgerufen von: <http://www.kompass-sozialmanagement.de/co-branding-kreditkarten-als-instrument-der-mitgliederbindung-und-des-fundraising.html?src=4>

Simonin, B.L., Ruth, J.A. (1998). Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35 (1), 30-42. DOI: 10.2307/3151928

Socaciu, C. (2017). *Lohnen sich Marketing-Kooperationen?*

Abgerufen von: <https://www.springerprofessional.de/produktstrategie/produkteinfuehrung/lohnensich-marketing-kooperationen-/12093014>

Swoboda, B. (2003). Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke* (S. 35 - 64.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

T

Tunder, R., Behre, S. (2010). Ingredient Branding –Eine Einführung zum theoretischen Hintergrund und zur strategischen Anwendung. In: C. Baumgarth (Hrsg.), *B-to-B-Markenführung. Grundlagen – Konzepte – Best-Practice* (S.434-260). Wiesbaden: Gabler Verlag.

V

Vilmar, A. (2006). *Markenkooperationen - Kooperationsmarketing: Strategien und Entscheidungshilfen für die Praxis*. Bonn: Varus Verlag.

W

Weber, M. (2015). *Matchingplattform bringt Agenturen und Auftraggeber zusammen.*

Abgerufen von: https://www.wuv.de/agenturen/matchingplattform_bringt_agenturen_und_auftraggeber_zusammen

Werner, H. (2008). *Supply Chain Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Z

Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (2003). *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Zilski, S. (2016). *Crossmarketing-Kampagne für „Bridget Jones‘ Baby“ startet.*

Abgerufen von: <https://s-f.com/crossmarketing-kampagne-fuer-bridget-jones-baby-gestartet/>

Bildquellenverzeichnis

Co-Branding Beispiele in der Praxis:

Apple.com (2017). *Zentrale für Servicefragen zum Nike + iPod.*

Abgerufen von: <https://support.apple.com/de-de/nike-plus/repair/service>

Cornercrad.ch (2015). *Co-Branding – Ihr eigenes Kartenprogramm.*

Abgerufen von: <https://www.cornercard.ch/de/b2b/co-branding/>

Dillet, R. (2016). *The Apple Watch Hermès Collection Is Coming To Apple's Website.*

Abgerufen von: <https://techcrunch.com/2016/01/20/the-apple-watch-hermes-collection-is-coming-to-apples-website/>

Feddersen24.de (2017). *Minions Gelato, 30 Stück.*

Abgerufen von: <http://feddersen24.de/Shopsortiment/Eis/Langnese/Impuls-Eis/Minions-Gelato-30-Stueck.html>

Haagendazs.com (o.J.). *Häagen-Dazs Baileys Ice Cream.*

Abgerufen von: <https://haagendazs.com.sg/products/baileys-ice-cream-pint>

Harder, D. (2011). *Haribo + Hummel = Sweet Feet.*

Abgerufen von: <http://brandharder.de/2011/06/21/haribo-hummel-sweet-feet/>

Philadelphia.de (2017). *Philadelphia mit Milka.*

Abgerufen von: <https://www.philadelphia.de/produkte/Philadelphia%20Süß/Philadelphia%20mit%20Milka?p=1400&categoryId=795>

Schobelt, F. (2017). *Ritter Sport tröstet Fans mit "Circus HalliGalli"-Schokolade.*

Abgerufen von: https://www.wuv.de/marketing/ritter_sport_troestet_fans_mit_circus_halligalli_schokolade

Co-Promotion Beispiele in der Praxis:

Aral.de (2017). *NIVEA Sammelaktion.* Abgerufen von: <http://www.aral.de/de/retail/aktionen-und-payback/nivea-sammelaktion.html>

ConnectingBrands.de (2016). *Onpack Promotion: Mit Corny und FlixBus verreisen.*

Abgerufen von: http://www.connectingbrands.de/news/onpack_promotion_corny_flixbus/

Lieferello.de (2017). *Corny Schoko-Banane Müsliriegel 6x25g/150g.*

Abgerufen von: <http://www.lieferello.de/new/Corny-Schoko-Banane-Muesliriegel-6x25g-150g.html>

Lunzer, G. (2011). *Disney/ Pixar ~ McDonald's FINDING NEMO Original HAPPY MEAL BOX & DORY toy.* Abgerufen von: <https://www.flickr.com/photos/lunzerland/6199849934>

Schobelt, F. (2017). *Media-Markt-Klub feiert Ostern mit den Playboy-Hasen.*

Abgerufen von: https://www.wuv.de/marketing/media_markt_klub_feiert_ostern_mit_den_playboy_hasen

Ingredient Branding Beispiele in der Praxis:

Amazon.de (2017). *Bärenmarke H-Kakao, 500 ml.*

Abgerufen von: <https://www.amazon.de/Bärenmarke-646014-H-Kakao-500-ml/dp/B00GRUIB0I>

Diet Coke (o.J.). *Pinterest Photo.*

Abgerufen von: <https://www.pinterest.de/pin/12384967704046197/>

Galaxy Fahrrad Discounter (2017). *ROMET 26 Zoll Fahrrad Mountainbike gefedert 21 Gang Shimano 36 cm Alu Rahmen.* Abgerufen von: <http://www.ebay.de/itm/ROMET-26-Zoll-Fahrrad-Mountainbike-gefedert-21-Gang-Shimano-36-cm-Alu-Rahmen/252356664966>

Goodeats.wikia.com (o.J.). *Teflon Skillet.*

Abgerufen von: http://goodeats.wikia.com/wiki/File:Teflon_Skillet_01.jpg

Radversender.de (o.J.). *28" Zoll Alu Damen Trekking Fahrrad Crossrad Shimano Deore 24 Gang Nabendynamo.* Abgerufen von: <http://www.radversender.de/28-Zoll-Alu-Damen-Trekking-Fahrrad-Crossrad-Shimano-Deore-24-Gang-Nabendynamo>

Testberichte.de (2017). *WMF PermaDur Premium Stielpfanne flach.*

Abgerufen von: <http://www.testberichte.de/p/wmf-tests/stielpfanne-permadur-premium-testbericht.html>

Trekkinn.com (o.J.). *Adidas Terrex Swift R Mid Goretex.*

Abgerufen von: <https://www.trekkinn.com/outdoor-mountain/adidas-terrex-swift-r-mid-goretex/135879542/p>

Misslungene Markenkooperationen in der Praxis:

Bossy, F. (2014). *Umstrittene Marketingaktion mit Shell. Lego reagiert auf Greenpeace-Kritik.* Abgerufen von: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/lego-beendet-spielzeug-aktion-mit-shell-nach-greenpeace-kritik-a-996299.html>

Cannox.at (2014). *Alessi.*

<https://www.connnox.at/alessi.htm>

Heitmann, J. (2014). *Lego und Shell gehen getrennte Wege.*

Abgerufen von: <http://www.haz.de/Nachrichten/Wirtschaft/Deutschland-Welt/Lego-und-Shell-gehen-getrennte-Wege>

Hencke, G. (2014). *Greenpeace, Lego und die Kooperation mit Shell.*

Abgerufen von: <https://www.shz.de/deutschland-welt/panorama/greenpeace-lego-und-die-kooperation-mit-shell-id7526331.html>

Henkel.de (2015). *Sieben Henkel-Marken mit mehr Inhalt.*

Abgerufen von: <http://www.henkel.de/presse-und-medien/presseinformationen-und-pressemappen/2015-09-07-sieben-henkel-marken-mit-mehr-inhalt/548078>

Thisnext.com (o.J.). *Alessi's Modern Tidy Bowl Man for Wc Frisch.*

Abgerufen von: <http://www.thisnext.com/item/BD9DD3EC/Alessis-Modern-Tidy-Bowl-Man>

Mögliche Kooperationsrichtungen:

Apple.com (2017). *Zentrale für Servicefragen zum Nike + iPod.*

Abgerufen von: <https://support.apple.com/de-de/nike-plus/repair/service>

Ku, M. (2014). *Die besten H&M-Kooperationen – Und wo ihr sie noch bekommen könnt.*

Abgerufen von: <http://readthetrieb.com/index.php/2016/11/08/die-besten-hm-kooperationen-und-wo-ihr-sie-noch-bekommen-koennt/>

Trekinn.com (o.J.). *Adidas Terrex Swift R Mid Goretex.*

Abgerufen von: <https://www.trekinn.com/outdoor-mountain/adidas-terrex-swift-r-mid-goretex/135879542/p>

Möglichkeiten der Markendehnung:

Zwei23.de (o.J.). *Mars 32 Schoko Riegel Schokoladenriegel.*

Abgerufen von: <https://www.zwei23.de/Mars-36-Schoko-Riegel-Schokoladenriegel>

Das-ist-drin.de (o.J.). *Mars Ice Cream Becher 500 ml.*

Abgerufen von: <http://das-ist-drin.de/Mars-Ice-Cream-Becher-500-ml--2288/>

Midnight-Deal.com (o.J.). *Bier & Co.*

Abgerufen von: <http://midnight-deal.com/Bier-Co/>

Bier-Wikia.com (o.J.). *Beck's Summer Holunder.*

Abgerufen von: http://bier.wikia.com/wiki/Beck%27s_Summer_Holunder

Anlagenverzeichnis

- Interview-Leitfaden der Experteninterviews	A1
- Protokolle der Interviews	A2
- Zusammenfassungen der Interviews	A3
- Einblick – Software für qualitative Datenanalyse MAXQDA	A4
- Kategoriensystem	A5
- Anschreiben der Umfrage	A6
- Umfragebogen	A7
- Umfrageergebnisse	A8
- Eidesstattliche Erklärung	A9

INTERVIEW-LEITFADEN DER EXPERTENINTERVIEWS.

Einleitung.

Vielen Dank, dass Sie mir die Gelegenheit geben mit Ihnen dieses Interview führen zu können. Zur Zeit schreibe ich an meiner Masterarbeit an der Macromedia University of Applied Sciences in Hamburg zum Thema „Markenkooperationen“ und führe hierzu einige Experteninterviews durch. Konkret beschäftige ich mich mit der Frage, ob die Entwicklung einer Plattform spannend sein könnte, auf der Marken sich, ähnlich wie bei Online-Dating-Portalen, selbstständig auf die Suche nach Kooperationspartner begeben können.

Das Interview wird ca. 15-20 Minuten in Anspruch nehmen und besteht aus 7-8 Fragen.

ALLGEMEINE FRAGEN.

- 1 Erläutern Sie bitte Ihre Position im Unternehmen und beschreiben Sie, ob und inwiefern sie bereits Erfahrungen mit dem Zustandekommen von Markenkooperationen gemacht haben.
- 2 Unabhängig von Ihren persönlichen Erfahrungen, welche Markenkooperationen aus der Vergangenheit sind Ihnen als besonders erfolgreich oder erfolglos aufgefallen und warum sind gerade diese Ihnen im Gedächtnis geblieben?

Zukunftsorientierte Blickrichtung.

- 3 Was verstehen sie grundsätzlich unter Markenkooperationen in der heutigen Zeit und welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach Markenkooperationen im zukünftigen Wettbewerb zu? Rechnen Sie mit einer Zu- oder Abnahme von Markenkooperationen in den nächsten Jahren?

Vorgehensweise bei der Partnerwahl.

- 4 Und jetzt noch einmal zu Ihren eigenen Erfahrungen bei Kooperationen: Wie sind sie bei der Wahl des richtigen Markenpartners für eine Kooperation vorgegangen? Falls Sie noch keine Erfahrungen mit Kooperationen gemacht haben: Wie würden Sie vorgehen, wenn Sie sich auf die Suche nach einer passenden Partnermarke machen würden?
- 5 Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Markenkooperation in Hinblick auf die Partnerwahl berücksichtigt werden sollten?

Zur Idee eines „Online-Dating-Portals“ für Marken.

- 6 Welche Chancen und welche Risiken sehen Sie in der Idee, ein „Online-Dating-Portal“ als zeitgemäßes Format für kooperationswillige Marken anzubieten, welches durch eine Mischung aus gewählten Parametern und Algorithmen Partnervorschläge generiert?

Letzte Fragen, abhängig vom beruflichen Standpunkt der Interviewpartner (branchenabhängig).

- 7a Wer könnte als Anbieter für ein solches Portal in Frage kommen und warum?
- 7b Was leisten Werbe-Agenturen in Bezug auf das Zustandekommen von Markenkooperationen?
- 7c Welche Rolle spielen Trends, wenn es um die Suche nach potentiellen Kooperationspartner geht?
- 7d Wieso könnte ein solches Portal für Ihre Marke nützlich sein, bzw. eher weniger relevant?

Offene Ausstiegsfrage.

Wir sind mit dem Interview hier am Ende. Erst einmal vielen Dank für Ihre interessanten Antworten. Möchten Sie ansonsten noch etwas zu diesem Thema erzählen, das Ihnen wichtig ist und bisher noch nicht angesprochen wurde?

Schluss.

Falls Sie möchten, lasse ich Ihnen gerne die relevantesten Forschungsergebnisse per Mail zukommen, wenn das Projekt beendet ist. Vielen Dank noch einmal! Ich denke, ich werde interessante Erkenntnisse aus Ihren Aussagen ziehen können!

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 1 (IP1)

1	Interview mit Peter Wippermann (Trendbüro)
2	Datum: 08.05.2017, 10:30 Uhr - 10:50 Uhr
3	Abkürzungen:
4	Interviewer, Katharina Adam = KA
5	Befragter, Peter Wippermann = PW
6	(Begrüßung und Vorstellung der Thematik)
7	KA: Erläutern Sie bitte Ihre Position im Unternehmen und beschreiben
8	Sie, ob und inwiefern sie bereits Erfahrungen mit dem Zustandekommen
9	von Markenkooperationen gemacht haben.
10	PW: Also ich bin auf der einen Seite Uni Prof in Essen gewesen für 25
11	Jahre und habe mich mit Kommunikationsdesign beschäftigt und etwa in
12	der gleichen Zeit eine Firma gegründet und geleitet; das ist das
13	Trendbüro in Hamburg gewesen. Im Trendbüro haben wir für im erster
14	Linie große Konsumgüterhersteller den gesellschaftlichen Wandel
15	beschrieben um Marken Chancen aufzuzeigen. Markenführung war vor 20
16	Jahren mal ein großes Thema, ist im Moment durch die Digitalisierung,
17	Strategie und Digitale Transformation ein bisschen in den Hintergrund
18	gerückt.
19	KA: Okay, verstehe. Unabhängig von Ihren persönlichen Erfahrungen,
20	welche Markenkooperationen aus der Vergangenheit sind Ihnen als
21	besonders erfolgreich/ erfolglos aufgefallen und warum sind gerade
22	diese Ihnen im Gedächtnis geblieben?
23	PW: Ja eines der langjährigsten und bekanntesten Kooperationsprojekte
24	ist „intel inside“ mit Computern; das war mal wirklich eine ganz
25	enorme radikale Idee; hat sehr gut funktioniert und ist dann jetzt im
26	Laufe der Jahre (oder Jahrzehnte) auch wieder etwas zurückgenommen
27	worden.
28	KA: Was verstehen sie grundsätzlich unter Markenkooperationen in der
29	heutigen Zeit und welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach
30	Markenkooperationen im zukünftigen Wettbewerb zu? Rechnen Sie mit
31	einer Zu- oder Abnahme solcher Modelle?
32	PW: Vor allem die technische Kooperation spielt heutzutage eine Rolle;
33	die Marken selbst sind eher etwas in der Aufmerksamkeit der
34	Unternehmen zurückgefallen. Also typisches Beispiel auch wieder aus

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 1 (IP1)

35	dem Bereich Hardware und Software, wenn man Apple anschaut und IBM,
36	die ja eigentlich Konkurrenten wären, haben eine Kooperation
37	geschlossen um gemeinsam sozusagen das Know how im Bereich attraktiver
38	Geräte von Apple zu verbinden mit der Cloudsoftware und Sicherheit von
39	IBM um den Businessmarkt zu erschließen. Und sie sehen ganz viele
40	Kooperationen jetzt plötzlich, die die Vorteile von zwei Unternehmen
41	strategisch zusammenbinden, ohne jetzt sozusagen die
42	Markenkonstellation besonders zu betonen.
43	KA: Also liegt das Potential von Markenkooperation eher im technischen
44	Bereich?
45	PW: Ja, weil die Entwicklung der Vernetzung im digitalen Bereich und
46	die Markenqualität, die jeder Kooperationspartner mitbringt, das
47	zentrale Motiv darstellt und nicht so sehr das Einsparen im
48	Kommunikationsbereich im Vordergrund steht. Ursprünglich war die
49	Transferleistung deswegen so interessant, weil durch eine
50	Kooperation der klassische Werbe-Etat reduziert werden konnte.
51	KA: Was verstehen sie denn grundsätzlich unter Markenkooperationen in
52	der heutigen Zeit und welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach
53	Markenkooperationen im zukünftigen Wettbewerb zu? Rechnen Sie mit
54	einer Zu- oder Abnahme solcher Modelle?
55	PW: Das, was im Moment zu beobachten ist, ist die Entwicklung von
56	Plattformen; denken Sie mal an Zalando, dann ist Zalando natürlich
57	eine sehr starke Marke geworden, die aber gleichzeitig auf der
58	Plattform Marken von unterschiedlichen Textilanbietern hat. Dann
59	können wir eigentlich nicht mehr davon ausgehen, dass dies eine
60	klassische Kooperationsform ist, denn hinter der Verbindung zweier
61	Marken liegt gleichzeitig das gesamte Businessmodell: wie organisiere
62	ich den Vertrieb, wie gehe ich mit Konsumentendaten um, und das ist
63	viel entscheidender geworden als zu sagen, jetzt gibt es auf Zalando
64	auch Calvin Klein oder Superdry.
65	KA: Und jetzt noch einmal zu Ihren eigenen Erfahrungen bei
66	Kooperationen:
67	Wie sind sie bei der Wahl des richtigen Markenpartners für eine
68	Kooperation vorgegangen? Falls Sie noch keine Erfahrungen mit
69	Kooperationen gemacht haben: Wie würden Sie vorgehen, wenn Sie sich
70	auf die Suche nach einer passenden Partnermarke machen würden?

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 1 (IP1)

71	PW: Also die Idee war ja mal dass man Konsumenten einlädt in
72	Markenwelten. Und in dem Moment wo diese Marketing Idee meiner Meinung
73	nach sehr schwach geworden ist, war es wichtig dass die Markenwelten
74	kompatibel waren. Also dass sie sozusagen von Imagetransfer beide
75	profitiert haben, weil sie die Markenwelt attraktiver ausgestaltet
76	haben.
77	KA: Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen, die
78	für eine erfolgreiche Markenkooperation in Hinblick auf die
79	Partnerwahl berücksichtigt werden sollten?
80	PW: Ich würde sagen, das ist eigentlich die Haltung des Unternehmens,
81	oder auch das gemeinsame Werte-Set, das entscheidet ist ob eine
82	Kooperation funktionieren kann oder nicht. Wenn Sie jetzt mal an die
83	Automobil Industrie denken, sehen sie, dass VW drei Milliarden in
84	alternative Antriebe, fünf Milliarden in Diesel und und zehn
85	Milliarden in die Kommunikation für den Diesel investiert, dann ist es
86	ausgeschlossen, dass jemand, der eine ganz andere Haltung zur
87	Umweltverträglichkeit in Hinblick auf Mobilität hat, und meinetwegen
88	aus dem Lebensmittelbereich kommt und eher sozusagen die neuen
89	Ernährungsideen verkörpert, sich mit einem VW Markenbild verbinden
90	kann.
91	KA: Also ist praktisch eine gleichgesinnte Einstellung bezüglich
92	bestimmter Wertvorstellungen entscheidend?
93	PW: Genau, das gleiche Werte-Set.
94	KA: Welche Chancen und welche Risiken sehen Sie in der Idee, ein
95	„Online-Dating Portal“ als zeitgemäßes Format für kooperationswillige
96	Marken anzubieten, welches durch eine Mischung aus gewählten
97	Parametern und Algorithmen Partnervorschläge generiert?
98	PW:
99	Relativ gering. Ich glaube das es interessant ist für bestimmte
100	Branchen, aber nicht allgemein so interessant wie normalerweise
101	Partnerschaftsportale sind, also jetzt im zwischenmenschlichen
102	Bereich. Sie wissen ja, dass ich mich damit beschäftige, wie sich die
103	Marketingszene gerade entwickelt, und dort ist zu beobachten, dass
104	Betrieb und Marketing extrem stark zusammenwachsen.
105	KA: Was leisten Werbe-Agenturen (und auch Kreative) in Bezug auf das
106	Zustandekommen von Markenkooperationen?

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 1 (IP1)

107	PW: Wahrscheinlich aus dem Bereich der Agenturszene eher spontane
108	Vorschläge, falls sie zufällig den gleichen Kundenkreis haben den sie
109	verbinden können, strategisch ist das, wenn ich das richtig beurteile,
110	nicht ausgebaut. Wenn sie an Marketing-Automation denken, wo sozusagen
111	Algorithmus getriebene Marketingstrategien entstehen, wissen sie dass
112	im Moment Werbeagenturen sich völlig neu konfigurieren, wie etwa
113	McDonalds in den USA. Die Situation um Ihre Idee herum beeinflusst
114	ihre Idee sehr zentral.
115	KA: Welche Rolle können Trends, wenn es um die Suche nach einem
116	potentiellen Kooperationspartner geht? (Marken/ GFK?)
117	PW: Ich denke das ist etwas was interessant ist, wenn man das Wort
118	Trend eher auf Moden reduziert und sagt ok, in welchem Umfeld können
119	wir kleine, schnelle Gewinne organisieren, also eine Kurzfristigkeit.
120	Das wäre also eine andere Form der Kooperation als z.B. Intel Inside.
121	KA: Das wäre dann ja das langfristige, Ingredient Branding. Also im
122	Gegensatz dazu können gerade für kurzfristige Kooperationen Trends
123	eine große Rolle spielen?
124	PW: Genau. So kann ich mir das durchaus vorstellen.
125	KA: Nun zur Letzen Frage: Wer könnte denn als Anbieter für ein solches
126	Portal in Frage kommen?
127	PW: Das wäre dann ein quantitatives Orientieren. Wenn Sie sozusagen
128	Millward Brown, GFK oder wen auch immer nehmen, dann haben sie
129	sozusagen die Kapitalstärke einer Marke. Was sie aber suchen ist ja
130	sozusagen die Inhaltliche Attraktivität der Marken, sprich worüber
131	reden die Marken gemeinsam zu den Konsumenten, welche Aktionen können
132	wir gemeinsam machen. Es gibt eine Amerikanische Plattform wo
133	Medienbuyer sich anonym darüber erkundigen, welche Erfahrungen andere
134	Mediabuyer haben, die auch anonym auf der Plattform sind, um sich auf
135	Patches vorzubereiten. Und das wäre ein Denkmuster, was ich ganz
136	interessant finde, wenn man sagt ok, man hat eine Plattform, wo
137	Markenaktionen vorgeschlagen werden, und Partner gesucht werden,
138	ähnlich wie Sponsoring-Suche bei Events, aber die Marken sich erstmal
139	nicht zu erkennen geben.
140	KA: Also wäre Anonymität ein Thema, das bei so etwas berücksichtigt
141	werden sollte?
142	PW: Ja, weil ja auch Annahme und Ablehnung nicht öffentlich sein

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 1 (IP1)

143	sollte.
144	KA: Liege ich dabei richtig in der Annahme, dass Marken im Zuge dieses
145	Gedankens so oder so eher weniger Interesse daran haben, ihre Daten
146	offen zu legen?
147	PW: Ich glaube keine Marke würde das tun.
148	KA: Das ist verständlich. Soweit wären das erstmal meine Fragen an Sie
149	gewesen. Möchten Sie ansonsten noch etwas zu diesem Thema erzählen,
150	das Ihnen wichtig ist und bisher noch nicht angesprochen wurde?
151	PW: Also ich hatte Ihnen ja schon gesagt, dass ich glaube dass im
152	Moment Markenstrategien anders ausformuliert werden als früher und
153	dass das Thema digitale Transformation eben die Marketingabteilungen
154	selber stark verändert. Und dass sozusagen die Markenstrategie, wie
155	man sie vor 10 Jahren gemacht hat, zukünftig vielleicht gar keine
156	Rolle mehr spielt. Also man geht z.B. davon aus in dem Moment wo wir
157	Stärke über Voice kommunizieren, das Erscheinungsbild der Marke stark
158	retardierend ist, also überhaupt nicht mehr so geprägt werden kann wie
159	es zu Zeiten des TVs möglich war. Und sowas zum Beispiel gemeinsam
160	auszuprobieren, sowas glaube ich macht so eine Plattform
161	außerordentlich spannend, aber das bedeutet eben, dass man nicht sagt
162	ich bin die Marke X und suche die Marke Y, weil dann natürlich die
163	Konkurrenz sofort hellhörig wird, sondern man sagt, mir schwebt das
164	und das vor, wer hat Interesse in dieses Projekt einzusteigen.
165	KA: Ich kann diesen Standpunkt von Ihnen gut nachvollziehen. Vielen
166	Dank für die relevanten Antworten. Falls Sie möchten, lasse ich Ihnen
167	gerne die relevantesten Forschungsergebnisse zukommen, wenn das
168	Projekt beendet ist.
169	PW: Sehr gerne.
170	KA: Alles klar. Ich denke, ich werden interessante Erkenntnisse aus
171	Ihren Aussagen ziehen können! Vielen Dank für das Gespräch!

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 2 (IP2)

1	Interview mit Simon von Thun (Interbrand)
2	Datum: 17.05.2017, 12:00 Uhr - 12:20 Uhr
3	Abkürzungen:
4	Interviewer, Katharina Adam = KA
5	Befragter, Simon von Thun = ST
6	(Begrüßung und Vorstellung der Thematik)
7	KA: Erläutern Sie bitte Ihre Position im Unternehmen und beschreiben
8	Sie, ob und inwiefern sie bereits Erfahrungen mit dem Zustandekommen
9	von Markenkooperationen gemacht haben.
10	ST: So also Simon von Thun mein Name, bin CEO bei Interbrand für die
11	Region Central and Eastern Europe, Erfahrungen im Bereich
12	Markenkooperationen habe ich dahingehen, als dass ich vor ein paar
13	Jahren, von 2006 bis 2010 eigentlich die erste Agentur für
14	Marketingkooperationen in Deutschland mit gegründet und dann eben auch
15	geführt habe, und wir dort sage ich mal ein systematisches
16	Beratungskonzept hatten, Unternehmen dabei zu helfen
17	Kooperationspartner zu identifizieren, die Kooperation zu etablieren
18	und dann auch zum Erfolg zu bringen.
19	KA: Okay. Unabhängig von Ihren persönlichen Erfahrungen, welche
20	Markenkooperationen aus der Vergangenheit sind Ihnen als besonders
21	erfolgreich/ erfolglos aufgefallen und warum sind gerade diese Ihnen
22	im Gedächtnis geblieben?
23	ST: Ja also grundsätzliche halte ich es für relativ schwierig den
24	Erfolg einer Kooperation von Außen zu beurteilen, weil man in der
25	Regel nicht weiß was die konkrete Zielsetzung dahinter ist. Wenn man
26	das rein Oberflächlich betrachtet, passen Marken zusammen und wird das
27	angenommen von den gemeinsamen und gegenseitigen Kunden, dann kann man
28	das vielleicht machen, aber eigentlich stehen dahinter meistens noch
29	andere Ziele die man so nicht von außen beurteilen kann. Mir im Kopf
30	geblieben sich sicherlich Kooperationen wie beispielsweise die von
31	NIKE und Apple, die einfach ein sehr schönes Beispiel dafür sind,
32	Partnerschaften dafür zu nutzen in ganz neue Geschäftsfelder auch
33	vorzustoßen, was für beide Partner ziemlich relevant ist.
34	Kooperationsbeispiele die nicht gut gelaufen sind, da gibt es

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 2 (IP2)

35	sicherlich auch eine reihe von Dingen, die sehr schnell wieder
36	verschwinden; aus meiner Erfahrung sind das vor allem Dinge wo man
37	sich rein darauf verlässt, dass die Marken voneinander profitieren,
38	man sich aber gar nicht mit den anderen Faktoren beschäftigt, die
39	eigentlich wichtig sind für eine erfolgreiche Kooperation.
40	KA: Haben Sie da evtl. ein konkretes Beispiel?
41	ST: Nein, da fällt mir spontan gerade keins ein.
42	KA: Okay. Kein Problem. Mit Blick in die Zukunft, was verstehen sie
43	denn grundsätzlich unter Markenkooperationen in der heutigen Zeit und
44	welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach Markenkooperationen im
45	zukünftigen Wettbewerb zu? Rechnen Sie mit einer Zu- oder Abnahme von
46	Markenkooperationen?
47	ST: Ja also ich verstehe Markenkooperation in einer sehr breiten
48	Definition als zwei oder mehr Unternehmen, bei denen die Marken
49	zusammenarbeiten um die Stärken des jeweils anderen Partners zu
50	nutzen, um damit eigene Markenziele zu erreichen. Wenn man so eine
51	breite Definition anlegt, dann geht das eben über gemeinsame
52	Kommunikation, über Co-Branding Themen aber auch in Bereiche wie
53	Sponsoring rein, kann aber eben auch vertriebliche Kooperation
54	angehen. Grundsätzlich sind da aus meiner Erfahrung die gleichen
55	Prinzipien wirksam und auch die gleichen Erfolgsfaktoren wichtig. Ich
56	weiß von meiner Arbeit vor ein paar Jahren in diesem Bereich und auch
57	von ein paar Projekten, die ich in den letzten Jahren gemacht habe,
58	dass in immer mehr Unternehmen das Thema Kooperationen, sei es rein
59	Marke (oder breiter Marketing) immer mehr zu einem festen Instrument
60	im eigentlichen Marketinginstrumentarium wird, und es immer mehr
61	Unternehmen gibt, die das etwas professioneller und systematischer
62	angehen und teilweise dafür auch eigene Abteilungen aufbauen. Nach
63	vorne schauend bin ich sicher, dass die Bedeutung auch noch weiter
64	zunehmen wird, ich denke mal einer der Faktoren der sicherlich dazu
65	beitragen wird ist sicherlich das Stichwort Digitalisierung, wo man
66	merkt, dass immer mehr Branchen zusammenrücken und Branchengrenzen
67	eigentlich komplett aufgehoben werden und es viel mehr, nach meinem
68	Verständnis, heute darum geht, dass man Wertschaffende Partnerschaften
69	aufbaut, also ein Wertsystem aufbaut, anstatt zu versuchen alles
70	selber zu machen.

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 2 (IP2)

71	KA: Vielen Dank für die ausführliche Antwort. Jetzt noch einmal eine
72	Frage mit Fokus auf die Vorgehensweise bei der Partnerwahl: Wie sind
73	sie bisher bei der Wahl des richtigen Markenpartners für eine
74	Kooperation vorgegangen?
75	ST: Ja, aus meiner Sicht ist das einer der größten Fehler den man
76	begehen kann, wenn man das Thema tatsächlich aus der Markenperspektive
77	angeht und sich die Frage stellt, welche anderen Marken passen da
78	eigentlich zu mir. Für mich startet es immer mit der Fragestellung,
79	was sind denn eigentlich Zielsetzungen, die wir selber in der
80	Markenführung oder im Marketing haben, die wir nicht alleine optimal
81	umsetzen können. Ausgehend von diesen Zielsetzungen sollte man sich
82	dann überlegen, welche Arten von Partnerschaften würden uns eigentlich
83	helfen. Und erst dann im nächsten Schritt, wenn man weiß, welche Arten
84	von Partnerschaften in Frage kommen, sollte man überlegen, welche
85	Partner würden denn potentiell in Frage kommen. Dann kann man diese
86	entlang gewisser Fit Parameter identifizieren. Und wenn man diesen
87	ganzen ersten Teil, den ich mal als Konzeption beschreiben will,
88	abgeschlossen hat, dann geht der zweite Teil erst los, nämlich die
89	ganze Etablierung der Kooperation, wo es dann erstmal darum geht,
90	überhaupt erstmal den Partner zu überzeugen, dass hier gemeinsam ein
91	Mehrwert erzeugt werden kann. Und es ist ja nicht so, dass andere
92	Unternehmen einfach so darauf warten, dass mal jemand um die Ecke
93	kommt, sondern man muss da schon mit einem Vorgehen rangehen, dass man
94	den Partner auch einbindet und hier gemeinsam auch das beste rausholt.
95	Und die dritte große Phase ist dann eigentlich das Management von
96	einer Kooperation, denn eine Kooperation ist eben nicht nur eine
97	Mediabuchung zum Beispiel, wo man sagt einmal getätigt und dann ist es
98	erledigt, sondern Kooperationen sind schon Projekte und da muss man
99	kontinuierlich auch schauen ob man in die richtige Richtung unterwegs
100	ist und ob es vielleicht neue Möglichkeiten für die Zusammenarbeit
101	gibt, denn nur so kann das erfolgreich sein. Also Konzeption -
102	Etablierung - Management.
103	KA: Alles klar. Was sind denn aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren und
104	Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Markenkooperation in
105	Hinblick auf die Partnerwahl berücksichtigt werden sollten?
106	ST: Ja also das sind aus meiner Erfahrung vier Faktoren, die man auch

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 2 (IP2)

107	in eine gewisse Reihenfolge bringen kann, um zu einer Identifikation
108	von Partner zu kommen. Erstens das Thema Zielgruppe, was eben auch mit
109	der Frage zusammenhängt, welche eigenen Ziele ich habe, also hat der
110	Partner eine Zielgruppe, die identisch ist zu meiner, oder hat er eine
111	Zielgruppe, die ich zukünftig gerne erreichen möchte, also
112	Zielgruppenfit ist wichtig. Das zweite Thema ist Leistungsfit, also
113	ergänzt man sich hier mit den Leistungen, hat man hier ein
114	komplementäres Angebot, sodass die Partnerschaft also auch auf einer
115	Leistungsebene inhaltlich sinn machen kann. Erst dann kommt der dritte
116	Schritt, nämlich die Frage, passt die Marke denn auch zu uns, und da
117	gibt es eben auch verschiedene Situationen ... es kann sein, dass man
118	sagt, ich suche jemanden der mir in einer Bestimmten Dimension noch
119	mal mehr Glaubwürdigkeit verschafft, aber ich bin schon mal in der
120	gleichen Markenliga unterwegs, beispielsweise Premiumbereich, es kann
121	aber auch genau so gut sein, dass man sagt, ich suche mir einen
122	Partner, der vielleicht über meiner eignen Liga spielt, um mich da ein
123	bisschen weiter zu entwickeln. Vielleicht sagt man aber auch ich nehme
124	einen Partner, der auf einem Niveau unter mir ist, der mir aber andere
125	Mehrwerte bieten kann. Also das ist das Thema Markenfit. Und der
126	vierte Faktor, der leide heute immer etwas vernachlässigt wird, ist
127	das Thema Chemie. Denn wie ich schon sagte, Kooperationen sind
128	Projekte, das heißt es ist ganz entscheidend, dass man hier auf beiden
129	Seiten Menschen hat die das gleiche Verständnis haben von einer
130	Kooperation und die dann auch zusammen arbeiten können, sonst würde
131	das Ganze nicht funktionieren.
132	KA: Welche Chancen und welche Risiken sehen Sie in der Idee, ein
133	„Online-Dating Portal“ als zeitgemäßes Format für kooperationswillige
134	Marken anzubieten, welches durch eine Mischung aus gewählten
135	Parametern und Algorithmen Partnervorschläge generiert?
136	ST: Ich glaube, dass es da durchaus ein Potential für gibt. Es gibt
137	allerdings schon eine Reihe von Playern die in diesem Bereich
138	unterwegs sind. Ein Beispiel ist ein Unternehmen bei dem ich selber
139	Beirat bin: Agenturmatching, was sich jetzt spezialisiert hat auf die
140	Frage, wie bringe ich eigentlich Unternehmen mit Agenturen zusammen.
141	Die Logik dahinter und auch die Art, wie man herangeht, ist aber
142	sicherlich nicht anders als wenn man sagen würde, ich suche einen

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 2 (IP2)

143	Partner für eine Markenkooperation. Das heißt die ganzen Logikansätze,
144	wie welche Algorithmen habe ich eigentlich um passende Partner
145	herauszufinden, wie wird mir das vorgeschlagen, was ist das
146	Geschäftsmodell, etc. Agenturmatching ist also einer der Player die es
147	da schon gibt. Und alleine in dem Bereich Agentur Partner Auswahl gibt
148	es auch weitere Player noch im Markt. Also ich glaube das Modell ist
149	grundsätzlich interessant, und es gibt auch schon erste Ansätze in die
150	Richtung. Wenn man sich das Thema Markenkooperationen anguckt, und ich
151	habe die Erfolgsfaktoren ja gerade genannt, dann glaube ich erkennt
152	man sehr schnell, dass so ein Portal aber nur einen Teil der
153	Erfolgsfaktoren abdecken kann. Also ich glaube das Thema Zielgruppen
154	kann man auf jeden Fall mit Algorithmen irgendwie abdecken, Leistungen
155	könnte man abdecken, auch das Thema Marke könnte man abdecken, man
156	wird aber das Thema persönliche Chemie nur in Teilen abdecken können.
157	Man kann sicherlich erfassen, wie viele Kooperationserfahrungen andere
158	Unternehmen schon haben, aber man kommt halt nicht in den persönlichen
159	Austausch. Deswegen glaube ich, dass das eigentliche Potential steckt
160	eher darin wenn man einen Schritt zurück geht und sich nochmal
161	überlegt, welche Dinge muss man eigentlich klären, bevor man zu einer
162	Kooperation kommt, und was sind dann jeweils die besten Instrumente.
163	Und ich glaube es wird dann spannend, wenn man das Konzept ein
164	bisschen größer denkt und sagt naja, vielleicht kombiniert sich so ein
165	Online Portal, das ist halt eine Facette, und vielleicht deckt das
166	auch einen gewissen Prozentsatz von kooperationswilligen Unternehmen
167	ab, aber es gibt sicherlich einen anderen Prozentsatz von Unternehmen,
168	vor allem wenn es um richtig große Kooperationen geht wo das Thema
169	persönliche Chemie größer wird, wo man eher gucken muss, dass man in
170	ein persönliches Dating kommt. Und auch da gibt es durchaus Ansätze,
171	ich weiß nicht ob Sie ConnectingBrands kennen?
172	KA: Ja, diese Agentur ist mir bekannt. Kommen ebenfalls hier aus
173	Hamburg wenn ich das richtig erinnere...
174	ST: Genau, die haben schon genau in dieser Richtung seit einigen
175	Jahren mit der CoBrands ein persönliches Speeddating, wo mir dann
176	allerdings die anderen Faktoren so etwas fehlen. Da kann man
177	sicherlich persönliche Chemie gut hinbekommen, Marke auch, aber nicht
178	wirklich viel aus dem Bereich Zielgruppe und Leistung.

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 2 (IP2)

179	KA: Wer könnte denn überleitend als Anbieter für ein solches Portal
180	in Frage kommen?
181	ST: Ihm interessant. Für mich hat es zwei Komponenten, die eine ist:
182	was ist die Glaubwürdigkeit für den Bereich zu stehen? Die sehe ich
183	absolut bei der GFK , könnte aber auch ein Verband sein, also
184	beispielsweise Agenturmatching arbeitet mit dem GWA zusammen, wäre
185	vielleicht auch ein Verband der passen könnte. Es gibt auch den
186	Markenverband, der wäre vielleicht auch prädestiniert dafür, auf
187	jedenfalls was die Glaubwürdigkeit angeht. Die zweite Frage ist aber,
188	was ist das Geschäftsmodell hinten dran. Und da muss man glaube ich
189	sehr genau aufpassen, dass man das Thema nicht unter Wert verkauft.
190	Denn ich meine das ist ja hier jetzt eine echte Leistung, die man
191	anbietet, und diese Leistung muss entsprechend honoriert werden. Und
192	ich sagte vorhin, richtig große Kooperationen entstehen eigentlich,
193	wenn man die Fähigkeiten beider Unternehmen mit rein bringt. Je
194	standardisierter man ist, und je mehr man in die Situation kommt, dass
195	man sagt, so wir haben uns das mal angeguckt vorher, und hier
196	Unternehmen A und B könnten doch gut zusammenarbeiten, dann gibt man
197	eigentlich seinen gesamten Wert fast schon umsonst raus. Also um
198	wirklich Wert zu generieren ist es eher immer hilfreich wenn man für
199	eine Seite arbeitet und sagt, ich habe verstanden was du alles willst,
200	und ich kann mich jetzt gerne für dich auf die Reise machen und
201	mögliche Partner zu identifizieren, aber das ist bereits ein Wert
202	an sich. Deswegen, Glaubwürdigkeit auf der einen Seite, Businessmodell
203	auf der anderen Seite, ist glaube das, wo man abwägen muss, und ich
204	meine, ich habe selbst damals ein Unternehmen gegründet in diesem
205	Bereich, ich glaube daher auch dass man das als separater neuer Player
206	machen kann, und auch dort eher über Kooperationen dann eben
207	nachdenkt, und sagt naja, wir haben dann eben als Partner für das
208	Thema Zielgruppenfit haben wir die GFK an Board. Und als Partner für
209	das Thema Markenfit haben wir eine Markenberatung an Board. Also dass
210	man von Vornherein, das ist ja eigentlich der Grundgedanke,
211	Partnerschaften sind immer stärker als alleine, dass man das von
212	Anfang an lebt.
213	KA: Kling nachvollziehbar. Welche Rolle können denn Trends, wenn es um
214	die Suche nach einem potentiellen Kooperationspartner geht?

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 2 (IP2)

215	ST: Ja ich erwähnte ja bereits das Thema Digitalisierung, was ein
216	großer Trend ist, der ja dazu führt, dass viele ja auch tatsächlich
217	mehr machen müssen und sich auch anders aufstellen müssen in
218	Partnerschaften. Für mich ist immer die Frage, über welche Arten von
219	Trends wir da reden. Also ich finde Trends immer etwas überbemüht um
220	irgendwelche Dinge zu verargumentieren, ich glaube entscheidend ist,
221	dass man an Trends ansetzt, wo das eine Unternehmen in der
222	potentiellen Kooperation schon erkannt hat, dass das wirklich eine
223	Relevanz für das Unternehmen hat. Also wenn ich jetzt irgendwo
224	hingehen würde und sagen würde, das sind die 10 Mega Trends, und
225	Unternehmen XY, da musst du was tun, da wird jedes Unternehmen sagen
226	naja kann ich mir gerne mal angucken, im Zweifel hat man es schon
227	angeguckt, aber so wirklich tangieren aus unserer Sicht tut uns das
228	nicht, vielleicht höchstens ein Trend. Also man muss ein bisschen
229	aufpassen, ich persönlich finde immer Argumentationen über Trends sehr
230	schnell sehr oberflächlich.
231	KA: Okay. Dann habe ich noch eine letzte Frage und zwar zum Thema
232	Werbeagenturen: Was leisten aus Ihrer Sicht denn Werbe-Agenturen in Bezug auf das Zustandekommen von Markenkooperationen?
233	ST: Also muss man sich tatsächlich die Frage stellen, was die
234	Agenturen so tun, und das ist sehr unterschiedlich bei den
235	verschiedenen Playern. Also ich kenne Agenturen, die von sich aus wenn
236	sie neue Kampagnen aufsetzen Partnernvorschläge machen, häufig
237	allerdings sehr auf einer Markenebene unterwegs sind dann, also die
238	anderen Faktoren ein bisschen ausblenden, oder aber rein fokussieren
239	auf das Thema, wer könnte da in Form von Giveaways oder Inzentive
240	mäßig so reinpassen, also sowas sehe ich schon sehr, das kann dann
241	auch tatsächlich eine Kampagne besser machen, ich kenne aber nicht
242	wirklich viele Agenturen, die den Mehrwert, den sie dadurch
243	reinbringen, auch ordentlich vergüten lassen. Also auch da finde ich
244	wieder verkauft man es unter Wert. Es wirklich systematisch zu machen,
245	wie gesagt unsere eigene Agentur hat es damals ja gemacht, Connecting
246	Brands ist ein anderer Player, es gibt noch zwei weitere Player
247	mittlerweile in Deutschland die sich damit beschäftigen, die das
248	tatsächlich als echte Agenturleistung anbieten. Und so was es bei uns
249	damals auch: Wir hatten teilweise Situationen, wo Werbeagenturen auf

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 2 (IP2)

250	uns zugekommen sind und sagt haben so, wir brauchen einen Partner für
251	mehr Glaubwürdigkeit für diese bestimmte Kampagne, wir müssen aber
252	auch schnell den Partner gewinnen, das heißt wir brauchen jemanden der
253	uns hilf diesen Partner zu finden, dem wir dann umgekehrt auch wieder
254	etwas sinnvolles anbieten können, weil wir jetzt auch nicht Millionen
255	dafür bezahlen wollen einen Partner an Board zu bekommen. Und das
256	finde ich sind Dach eher die spannenden Sachen, als in
257	Anführungszeichen nur zu sagen, naja in der Kampagne wäre es ganz
258	nett, wenn wir irgendwie ein Inzentive von Apple hätten oder so.
259	KA: Okay, ja dann wären wir mit dem Befragungsteil soweit auch schon
260	durch. Möchten Sie ansonsten noch etwas zu diesem Thema erzählen, das
261	Ihnen wichtig ist und bisher noch nicht angesprochen wurde?
262	ST: Also was ich noch wirklich spannend finde, es gibt zum Beispiel
263	mittlerweile auch beim EFFIE eine Kategorie, die sich mit dem Thema
264	Marke, Markenkooperation auseinandersetzt. Und das finde ich durchaus
265	auch spannend an solchen Stellen einfach mal mit anzudocken, um
266	vielleicht da noch mal ein bisschen mehr Faktenbasis dahinter zu
267	legen, weil viele dieser Awards auch dort dann auf so einer reinen
268	high Level, die Marken passen zusammen oder die Story hört sich gut an
269	Geschichte vergeben werden. Deswegen würde ich in dem Bereich einfach
270	mal gucken, wer sich da noch so tummelt, und vielleicht kann man da
271	durch eine schlaue Connection da irgendwas hinbekommen.
272	KA: Alles klar. Vielen Dank. Ich werden interessante Erkenntnisse aus
273	Ihren Aussagen ziehen können! Die relevanten Forschungsergebnisse
274	werde ich Ihnen dann nach Fertigstellung meiner Masterarbeit zukommen
275	lassen, sofern Sie daran Interesse haben.
276	ST: Auf jeden Fall, das würde mich sehr interessieren.
277	KA: Ich melde mich dann bei Ihnen. Vielen Dank noch mal für das
278	Gespräch und noch eine schöne Woche.
279	ST: Sehr gerne, das wünsche ich Ihnen auch, auf Wiederhören.

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 3 (IP3)

1	Interview mit Nils Pickenpack (Connecting Brands)
2	Datum: 12.06.2017, 15:00 Uhr - 15:30 Uhr
3	Abkürzungen:
4	Interviewer, Katharina Adam = KA
5	Befragter, Nils Pickenpack = NP
6	(Begrüßung und Vorstellung der Thematik)
7	KA: Erläutern Sie bitte Ihre Position im Unternehmen und beschreiben
8	Sie, ob und inwiefern sie bereits Erfahrungen mit dem Zustandekommen
9	von Markenkooperationen gemacht haben.
10	NP: Ja also ich bin Gründer und Geschäftsführer von Connecting Brands.
11	Wir sind in diesem Jahr 10 Jahre alt, und dementsprechend beschäftige
12	ich mich natürlich sehr intensiv mit dem Thema Markenkooperation, seit
13	10 Jahren, bzw. ich habe auch schon davor bei einer POS
14	Marketingagentur gearbeitet, wo wir auch schon kooperiert haben oder
15	Kooperationen gemacht haben, wobei das Thema Kooperationen hierbei
16	noch nicht so sehr im Fokus stand. Es wird ja in allen Möglichen
17	Bereichen kooperiert, sei es im PR Bereich, Promotion, Forschung und
18	Entwicklung, Einkauf, etc. Aber dass sich wirklich Agenturen das Thema
19	Kooperationen auf die Fahne schreiben, da waren wir glaube ich vor 10
20	Jahren eine der ersten Agenturen in Deutschland. Jetzt sieht man das
21	schon häufiger sowohl auf Agenturseite als auch Unternehmensseite,
22	welche das Thema Markenkooperationen doch auch stärker in den Fokus
23	rücken.
24	KA: Unabhängig von Ihren persönlichen Erfahrungen, welche
25	Markenkooperationen aus der Vergangenheit sind Ihnen als besonders
26	erfolgreich/ erfolglos aufgefallen und warum sind gerade diese Ihnen
27	im Gedächtnis geblieben?
28	NP: Ja, also ob jetzt eine Markenkooperation erfolgreich ist hängt ja
29	immer davon ab, was man mit der Kooperation erreichen wollte. Also es
30	gibt jetzt nicht in dem Sinne erfolgreiche oder unerfolgreiche
31	Kooperationen. Der Erfolg hängt immer davon ab, was für Ziele man sich
32	gesetzt hat und inwiefern die Marken während oder auch nach der
33	Kooperation in der Lage waren diese Ziele zu erreichen. Was halt immer
34	offensichtlich ist, ist ob die kooperierenden Marken gut oder weniger

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 3 (IP3)

35	gut zusammenpassen. Wir haben zum Beispiel im letzten Jahr eine
36	Co-Promotion mit Flixbus und Corny durchgeführt, und da wurden 4
37	Millionen Verpackungen von Corny mit Flixbus Gutscheinen ausgestattet,
38	was sehr gut funktioniert hat. Wir hatten dabei eine recht hohe
39	Einlösequote der Gutscheine, die etwa doppelt so hoch war wie die
40	gängigen Einlösequoten. Und das passte also insofern auch ganz gut,
41	als dass Corny dann auch noch Riegel für Flixbus zur Verfügung
42	gestellt hat, welche diese wiederum an ihre Fahrgäste verteilt haben.
43	So war das praktisch eine klassische WIN-WIN-WIN Situation, wo sowohl
44	die beteiligten Partner, also auch die gemeinsame Zielgruppe von der
45	Kooperation profitiert haben. Flixbus hat dabei insofern profitiert,
46	also dass sie zum einen Kommunikation auf vier Millionen Verpackungen
47	bekommen haben. Zudem gab es auch große Displayaufbauten in
48	Lebensmittelmärkten gehabt in Form von Bussen, was sehr
49	aufmerksamkeitsstark gewesen ist. Durch die Einlösung der Coupons hat
50	Flixbus zudem eine ganze Reihe neue Kunden gewinnen können.
51	KA: Fällt ihnen evtl auch ein negatives Beispiel ein?
52	NP: Ja also über Misserfolge spricht man natürlich nicht so gerne. Als
53	Beispiel fällt mir da jetzt spontan ein, wie Henkel mit Alessi in
54	Form eines WC-Stein kooperiert hat, wobei der Markenfit sicherlich
55	eher schlecht erscheint. Für das Markenimage für Alessi als
56	Designmarke ist die Kooperation mit einem WC-Stein sicherlich nicht
57	sehr zuträglich gewesen, während für WC Frisch die Kooperation
58	sicherlich sehr erfolgreich gewesen ist. Vielleicht hat Alessi auch
59	eine ganze Menge Geld dafür bekommen, weshalb sie diesen schlechten
60	Fit in kauf genommen haben, aber das weiß man halt als Unbeteiligter
61	so nicht direkt. Es hängt halt wie gesagt von den Zielen ab, die man
62	sich gesetzt hat.
63	KA: Was verstehen sie denn grundsätzlich unter Markenkooperationen in
64	der heutigen Zeit und welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach
65	Markenkooperationen im zukünftigen Wettbewerb zu? Rechnen Sie mit
66	einer Zu- oder Abnahme von Markenkooperationen?
67	NP: Ja wir machen ja alle zwei Jahre eine Befragung unter den
68	Co-Brands Teilnehmern, und da fragen wir immer danach wie sich die
69	Bedeutung von Markenkooperationen verändern wird. Jetzt aktuell im Mai
70	2017 haben 91% der Befragten gesagt, dass sie von einer zunehmenden

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 3 (IP3)

71	Bedeutung von Markenkooperationen in der Zukunft ausgehen, was ja eine
72	ganz klare Aussage ist. Zudem ist mir aufgefallen, dass sowohl auf
73	Agenturseite als auch auf Unternehmensseite das Thema
74	Markenkooperationen immer stärker in den Fokus rückt. Wir bieten auch
75	auch Seminare zu diesem Thema an und die sind wirklich immer sehr gut
76	besucht. Anhand der Umfragen haben wir auch festgestellt, dass immer
77	mehr Unternehmen das Thema Marketing-Kooperationen selbst in die Hand
78	nehmen. Also wir haben gefragt, ob sie externe Berater für die
79	Konzeption und Umsetzung der Kooperationen, und in einem zunehmenden
80	Maße machen das die Unternehmen jetzt aber auch schon selber. Früher
81	wurden Kooperationsthemen so im Marketing mitgemacht, während es heute
82	in Unternehmen oft eigene Kooperationsmanager gibt, die ihren Fokus
83	ganz auf Markenkooperationen haben. Diese Menschen haben sicherlich
84	immer noch eine Schnittstellenfunktion zum Unternehmen, aber
85	grundsätzlich zeigt es einfach, dass dem Thema eine größere Bedeutung
86	zugemessen wird.
87	KA: Und jetzt noch einmal zu Ihren eigenen Erfahrungen bei
88	Kooperationen: Wie sind sie bei der Wahl des richtigen Markenpartners
89	für eine Kooperation vorgegangen?
90	NP: Also wenn wir eine Anfrage für eine Kooperation von Kunden
91	bekommen, dann gucken wir uns erstmal an, was derjenige für Ziele
92	definiert hat. Häufig bekommen wir Anfragen, dass eine Marke gerne
93	Kooperieren möchte, aber dann müssen wir immer erstmal nachfragen, was
94	denn überhaupt deren Ziele sind. Und dann ist als erstes die Frage,
95	inwiefern man diese Ziele sonst auch noch erreichen könnte. Zum
96	Beispiel können ja auch Marketingleistungen in Form von Werbung oder
97	Adressen oder ähnlichem eingekauft werden, oder ich kann halt
98	kooperieren. Von daher ist es wichtig, dass die Marke sich darüber im
99	klaren ist, was überhaupt die jeweiligen Ziele sind. Und dann kann man
100	sich überlegen, was ein möglicher Kooperationsansatz sein könnte, um
101	diese Ziele zu erreichen. Also es gibt ja unterschiedliche
102	Kooperationsformen und Mechaniken von der Ausgestaltung her. Man
103	sollte sich also überlegen in welche Richtung eine solche Kooperation
104	gehen könnte. Wenn ich dann eine grobe Idee habe wie so eine
105	Kooperation konzeptionell aussehen kann dann mache ich mir Gedanken,
106	welche möglichen Partner, Branchen oder Marken in Frage kommen

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 3 (IP3)

107	könnten. Dann würde ich mir eine Liste machen, und mir dann halt
108	überlegen, was man den anderen Marken für einen Mehrwert bieten
109	könnte, und was sind das für Leistungen, die ich von dem Partner haben
110	möchte. Und dann würde ich da Prioritäten setzet: Also zum einen bei
111	den Zielen, inwiefern der Partner bestimmte Eigenschaften auf jeden
112	Fall mitbringen sollte, und welche Leistungen kann er einbringen, muss
113	er aber nicht unbedingt, und was sind so „Nice-To-Have“ Sachen, die
114	aber nicht entscheidend für den Kooperationserfolg sind. Und dann
115	würde ich eine sogenannte Angebotspräsentation erstellen, wo ich so
116	die Kooperationsidee kurz skizziere, wo ich reinschreibe was der
117	Partner auch so als Mehrwert von der Kooperation bekommen kann, und
118	was ich von diesem Partner auch als Leistung gerne haben möchte. Und
119	dann würde ich diese ausgewählten Branchen genauer untersuchen und mir
120	dort Marken raussuchen, mit denen ich am liebsten kooperieren würde.
121	Und dann würde ich halt gucken, ob auf der Produktebene, auf der
122	Markenebene und auf der Unternehmensebene meine Marke mit der anderen
123	zusammenpassen würde. Wir haben ja auch so eine Art Partner Quick
124	Check uns ausgedacht, wo man anhand des Schemas bewerten kann, wie der
125	Partner anhand verschiedener Dimensionen zu meiner Marke passt.
126	KA: Was sind denn aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen,
127	die für eine erfolgreiche Markenkooperation in Hinblick auf die
128	Partnerwahl berücksichtigt werden sollten?
129	NP: Ja also auch bei unseren Befragungen der letzten Jahre ist
130	tatsächlich wird die Auswahl des richtigen Kooperationspartner immer
131	wieder als der wichtigste Erfolgsfaktor für eine gelungene Kooperation
132	genannt. Und bei der passenden Partnerwahl gibt es dann natürlich
133	verschiedene Dimensionen, die da beachtet werden müssen. Man sollte
134	sich ein Anforderungsprofil erstellen und da gibt es halt vier
135	Bereiche, wo es eine möglichst große Schnittmenge geben muss. Also zum
136	Einen im Bereich Produkt und Produktnutzen, wobei man darauf achten
137	muss, dass die Produkte zueinander passen, also handelt es sich
138	hierbei um den Produktfit. Und dann ist es wichtig dass man in der
139	Lage ist eine thematische Nutzenklammer zu schaffen, also zum Beispiel
140	auch, wenn die Produkte etwas weiter auseinander liegen, wie etwa bei
141	lateralen Kooperationen, wo vielleicht zwei Marken und Produkte aus
142	ganz unterschiedlichen Branchen kommen, und da ist es dann wichtig,

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 3 (IP3)

143	dass man ein gemeinsames Thema für die Kooperation findet, um dann aus
144	Verbrauchersicht auch in der Lage ist, die beiden Partner sinnvoll
145	miteinander zu verknüpfen. Und dann ist es natürlich auch wichtig,
146	dass die Kooperation für den Kunden einen wahrnehmbaren Mehrwert
147	bietet. Denn am Ende des Tages ist es ja nicht nur wichtig, dass die
148	beiden Marken etwas von der Kooperation haben, sondern auch die
149	gemeinsame Zielgruppe profitiert. Die nächste Dimension wäre dann der
150	Bereich Marke und Image, und da müssen dann Markenwerte wie
151	Markenbekanntheit usw. zusammenpassen. Die eine Marke darf dabei nicht
152	die andere Marke total überstrahlen. Also wenn die eine Marke die
153	super bekannte Premium-Marke ist und die andere Marke vielleicht
154	thematisch gut passt aber noch vollkommen unbekannt ist, dann gibt es
155	zwar Transfereffekte in dem die Markenbekanntheit von der großen Marke
156	auf die kleine abstrahlen, allerdings kann es auch passieren, dass die
157	unbekanntere Marke dann überhaupt nicht mehr wahrgenommen wird, was
158	sicherlich auch nicht gut ist. Beim Markenimage müssen die Marken
159	zudem glaubwürdig zusammen passen. Der nächste Bereich wäre dann
160	Strategie und Zielgruppe. Die Zielgruppen sollten gut zusammenpassen,
161	was aber nicht zwangsläufig heißt, dass die Zielgruppen identisch sein
162	müssen, sie sollten sich aber sinnvoll ergänzen lassen. Also häufig
163	wird ja kooperiert weil jemand seine eigene Zielgruppe ausweiten
164	möchte und dann sein Produkt in einer Zielgruppe bekannt machen
165	möchte, wo er noch nicht so wahrgenommen wird, und da ist es zum
166	Beispiel nicht sinnvoll eine Kooperation einzugehen, durch die eine
167	sehr ähnlichen Zielgruppe angesprochen wird. Was halt auch noch ganz
168	wichtig ist ist der Ziele-Fit, denn die Ziele der beiden Partner müssen
169	kompatibel sein und dürfen sich nicht ausschließen. Was zudem ganz
170	wichtig ist für eine erfolgreiche Partnerwahl ist die Dimension, dass
171	die Marken und zuständigen Personen der Kooperationen gut miteinander
172	klar kommen. Also jedes Unternehmen hat ja eine Unternehmenskultur mit
173	Werten und das muss natürlich auch kompatibel sein. Die persönliche
174	Chemie zwischen den handelnden Personen muss also stimmen. Auch die
175	Art, wie die Unternehmen so im Marketing arbeiten, sollte einigermaßen
176	zusammen passen. Denn wenn Sie jetzt auf der einen Seite einen großen
177	Konzern haben der eher Zahlen und Marktforschungsgetrieben ist und auf
178	der anderen Seite vielleicht das junge, dynamische Startup-Unternehmen

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 3 (IP3)

179	mit einem Unternehmer der sagt „klar, das machen wir“, treffen da
180	schon echt Welten aufeinander. Und was halt auch ganz wichtig ist ist
181	der Wille zur Kooperation. Es muss also eine Bereitschaft zur
182	Kooperation bestehen, wobei auch die Erfahrung mit der
183	Kooperationsthematik eine Rolle spielt. Wenn auf der einen Seite ein
184	Unternehmen ist, das sehr erfahren und professionell mit dem Thema
185	umgeht, und auf der anderen Seite vielleicht jemand ist der sowas noch
186	nie gemacht hat, dann kann es hier auch etwas schwierig werden.
187	KA: Alles klar, das klingt alles sehr nachvollziehbar. Welche Chancen
188	und welche Risiken sehen Sie in der Idee, ein „Online-Dating Portal“
189	als zeitgemäßes Format für kooperationswillige Marken anzubieten,
190	welches durch eine Mischung aus gewählten Parametern und Algorithmen
191	Partnervorschläge generiert?
192	NP: Grundsätzlich ist es so, dass die Suche nach geeigneten Partner
193	für Unternehmen sehr schwierig und aufwendig ist. Natürlich kann sich
194	jeder überlegen, mit dem er kooperieren möchte, die große
195	Schwierigkeit ist aber zu beurteilen, was das gewünschte Unternehmen
196	überhaupt anbieten kann und ob das andere Unternehmen überhaupt ein
197	Interesse an einer Kooperation hat. Auch ist es oft schwierig
198	herauszufinden, wenn man dann bei großen Unternehmen überhaupt zu
199	dieser Thematik ansprechen kann. Das haben wir jetzt auch schon
200	vielfach gehört, dass gerade auf Unternehmensseite, wo vielleicht auch
201	die Ansprechpartner keine direkte Dienstleistungsmentalität haben wie
202	zum Beispiel wir jetzt als Agenturleute, schnell andere Marken als
203	Kooperationspartner verwerfen, wenn diese nicht zeitnah Arbeit. Es
204	wird dann davon ausgegangen, dass kein Interesse besteht. Das ist ich
205	der Grund, warum unsere Co-Brands als Veranstaltung-Format sehr gut
206	funktioniert, weil dort auf dieser Veranstaltung an dem Tag nur
207	Menschen zusammen kommen, die für Kooperationen ihrer Marke
208	verantwortlich sind und die konkret Kooperationspartner suchen. Und
209	auch da findet schon im Vorfeld der Veranstaltung ein Matching statt,
210	das heißt jeder angemeldete Teilnehmer muss ein Kooperationsprofil
211	angeben, wo Informationen zur eigenen Marke notiert werden und aber
212	vor allem auch sein Kooperationsangebot und seine Kooperationsuche
213	vermerkt werden. Und als Teilnehmer kann ich dann die Profile der
214	anderen Teilnehmer einsehen und gucken, ob die Profile der anderen

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 3 (IP3)

215	ansatzweise meiner Suche entsprechen. Wir haben zumindest ansatzweise
216	ein Matching-Tool auf unsere Plattform, der die Kooperationsprofile
217	auswertet und vorschlägt, wer zu dem eigenen Profil gut passen könnte.
218	Wobei man immer sagen muss, dass das jetzt nicht hoch wissenschaftlich
219	ist. Das hat eher Vorschlagscharakter hat. Nach meiner Erfahrung
220	gucken die Teilnehmer eher nach den großen Namen der anderen Marken
221	und der Branchen und achten weniger darauf, was die Software
222	vorschlägt.
223	KA: Also sehen Sie schon Chancen in der Idee eine
224	Online-Dating-Plattform, zumal sich da ja nur Marken anmelden, die
225	Kooperationsinteresse haben?
226	NP: Genau, diese Idee, das erfolgreiche Konzept der Co-Brands nochmal
227	auf ein Online-Portal zu übertragen ist sicherlich sehr spannend und
228	kann meiner Meinung nach großes Potential haben. Obwohl man dazu sagen
229	muss, dass natürlich die persönliche Chemie der Ansprechpartner
230	natürlich nicht so einfach über so eine Plattform ermittelt werden
231	können, wie etwa durch ein persönliches Treffen, wo sich die
232	handelnden Personen austauschen können. Meine Befürchtung wäre zudem,
233	dass so ein Portal natürlich nur dann funktionieren kann, wenn eine
234	gewisse kritische Masse an Marken auf der Plattform vertreten sind,
235	die dabei mitmachen. Wenn nur zehn oder zwanzig Marken vertreten wären
236	dann ist das natürlich sehr unspannend. Für mich wäre zudem die große
237	Herausforderung, diese kritische Masse zusammen zu bekommen, die dann
238	auch dazu bereit sind, dafür Geld zu bezahlen. Wenn man diesen Service
239	den Marken umsonst bieten würde, dann würden sich da sicherlich eine
240	Menge Marken anmelden, aber der Dienstleister hätte dann erstmal
241	nichts davon. Und das Zweite ist, dass Dienstleistungen, die nichts
242	kosten, auch schnell als wertlos wahrgenommen werden. Wäre das also
243	kostenlos, dann würden wahrscheinlich eine ganze Menge Kartenteilechen
244	auf Plattform am Ende sein.
245	KA: Wer könnte als Anbieter für ein solches Portal in Frage kommen?
246	NP: Also am ehestens würde ich das natürlich bei Anbietern wie
247	Connecting Brands sehen, die sich sowieso schon in dem Bereich
248	aufhalten. Evtl. noch bei Unternehmensberatungen vielleicht. Aber
249	eigentlich sind wir dazu prädestiniert dazu sowas zu machen. Also es
250	gibt natürlich eine ganze Reihe von Kooperationsbörsen, die zum

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 3 (IP3)

251	Beispiel von Industrie und Handelskammern oder auch vom
252	Wirtschaftsministerium kostenlos zugänglich sind, aber so richtig viel
253	passiert da nicht. Marktdaten wie die der GFK wären zudem vielleicht
254	ganz gut, um Marken bewerten zu können, aber die Idee solches Portals
255	ist ja genau die Partnersuche des Unternehmens zu vereinfachen und
256	denen eine Anlaufstelle zu bieten, wo sie einen geeigneten
257	Kooperationspartner finden können. Die GFK beschäftigt sich ja eher
258	mit anderen Sachen wie Marktdaten, Marktanteilen, Verkauf von
259	Produkten etc. und haben eher mit den Marktforschern in den
260	Unternehmen zu tun. Also wir im Gegensatz sprechen wirklich ist den
261	ganzen Kooperationsverantwortlichen der Marken. Also von daher wären
262	wir eigentlich diejenigen, die am ehesten prädestiniert dazu wären so
263	etwas zu machen. Auf der anderen Seite macht für uns so etwas
264	natürlich auch nur Sinn ein solches Portal ins Leben zu rufen, wenn
265	wir damit Geld verdienen können. Wenn wir es den Unternehmen
266	vereinfachen die Partner qualifiziert selber zu suchen, dann macht man
267	sich ja in gewisser Weise selber obsolet. Ich habe da so ein Modell
268	vor Augen, was in Richtung Online Partnervermittlungportal wie
269	Elitepartner oder Paarship geht, wo zeitlich befristet
270	Mitgliedschaften gebucht werden können. Bei dem Marken Dating Portal
271	könnte zum Beispiel ein halbes Jahr Mitgliedschaft gebucht werden, bei
272	welcher dann zum Beispiel ein Kooperationsangebot oder Projekt
273	eingestellt werden kann. Oder das man als Alternative dann auch eine
274	Jahresmitgliedschaft buchen kann, wo man dann auch mehrere
275	Kooperationsprojekte anlegen kann. Da müsste man dann nur klären, wie
276	groß die Bereitschaft wäre für so etwas zu zahlen.
277	KA: Welche Rolle können Trends, wenn es um die Suche nach einem
278	potentiellen Kooperationspartner geht?
279	NP: Also was wir festgestellt haben ist, dass durch den Trend der
280	Digitalisierung sich eine ganze Reihe an Geschäftsmodellen verändert
281	haben. Früher ist man zum Beispiel nur in den Supermarkt gegangen,
282	heute kann man sich solche Foodboxen liefern lassen. Oder früher
283	wurden Zeitungen als Printprodukte verkauft, heute suchen immer mehr
284	Verlage und Medien nach neuen Geschäftsmodellen, und das haben wir
285	auch bei unserer Co Brands festgestellt, denn immer mehr Unternehmen,
286	die bisher sehr traditionell waren, haben durch die Digitalisierung

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 3 (IP3)

287	echte Probleme bekommen. Und natürlich ergibt sich daraus, dass viele
288	Unternehmen sich überlegen, mit wem sie kooperieren könnten, um der
289	Digitalisierung folgen zu können.
290	KA: Alles klar. Womit wären wir auch am Ende des Interviews. Vielen
291	Dank für Ihre ausführlichen Antworten. Ich denke, ich werde
292	interessante Erkenntnisse aus Ihren Aussagen ziehen können! Die
293	relevanten Forschungsergebnisse werde ich Ihnen dann nach
294	Fertigstellung meiner Masterarbeit zukommen lassen, sofern Sie daran
295	Interesse haben.
296	NP: Kein Problem, auf die Ergebnisse bin ich schon gespannt.
297	KA: Ich melde mich dann bei Ihnen. Vielen Dank noch mal für das
298	Gespräch und noch eine schöne Woche.
299	NP: Super, das wünsche ich Ihnen auch, auf Wiederhören.

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 4 (IP4)

1	Interview mit Isabel Madsen (Unilever, Cremissimo)
2	Datum: 14.06.2017, 10:30 Uhr - 10:50 Uhr
3	Abkürzungen:
4	Interviewer, Katharina Adam = KA
5	Befragte, Isabel Madsen = IM
6	(Begrüßung und Vorstellung der Thematik)
7	KA: Erläutern Sie bitte Ihre Position im Unternehmen und beschreiben
8	Sie, ob und inwiefern sie bereits Erfahrungen mit dem Zustandekommen
9	von Markenkooperationen gemacht haben.
10	IM: Also, ich habe angefangen als Praktikanten bei UNILEVER und habe
11	dann das Trainee Programm über drei jähre gemacht, was ja verschiedene
12	Rollenwechseln beinhaltet und war unter anderem im Bereich Personal
13	Care bei DOVE tätig, dann im internationalen Marketing in Rotterdam,
14	wo ich mit KNORR gearbeitet habe und dann war ich auch noch im
15	Außendienst und habe praktisch das letzte Stück unserer Supply-Chain
16	gesehen, wie und wo unsere Produkte hergestellt und am Markt platziert
17	werden. Nach Abschluss des Trainee-Programms habe ich dann meine erste
18	Managerrolle im Eiscreme Team von Unilever bekommen, mit dem
19	Schwerpunkt Digital und E-Commerce. Heute bin ich jetzt im Bereich
20	Brandmanagement für Cremissimo tätig. Bezüglich meiner persönlichen
21	Erfahrungen im Bereich Markenkooperationen kann ich grundsätzlich für
22	UNILEVER sagen, dass wir natürlich immer wieder Kooperationen mit den
23	verschiedensten Marken eingehen. Vor allem im Bereich Eiscreme machen
24	wir das sehr häufig, da sich Eiscreme als emotionales Produkt einfach
25	sehr anbietet.
26	KA: Okay. Unabhängig von Ihren persönlichen Erfahrungen, welche
27	Markenkooperationen aus der Vergangenheit sind Ihnen als besonders
28	erfolgreich/ erfolglos aufgefallen und warum sind gerade diese Ihnen
29	im Gedächtnis geblieben?
30	IM: Also dazu habe ich ein aktuelles Beispiel, und das ist die
31	Kooperation mit den Universal Studios mit den Minions: Wir haben
32	nämlich eine Range von Minion Eiscremes herausgebracht und das zählt
33	für mich auch als Markenkooperation. Und das ist ein für uns sehr sehr
34	erfolgreiches Beispiel, da die Minions natürlich aktuell durch den

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 4 (IP4)

35	Launch des dritten Filmes in aller Munde sind und das ganze Thema
36	Minions einfach ein Riesen Pull für Kinder ist. Und die ersten Zahlen
37	zeigen auch, dass das eine gute Kooperation ist die für beide
38	beteiligten Marken passt.
39	KA: Das hört sich ja profitabel an. Was verstehen sie denn
40	grundsätzlich unter Markenkooperationen in der heutigen Zeit und
41	welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach Markenkooperationen im
42	zukünftigen Wettbewerb zu? Rechnen Sie mit einer Zu- oder Abnahme von
43	Markenkooperationen?
44	IM: Also ich verstehe unter Markenkooperation grundsätzlich, dass sich
45	zwei Marken zusammen schließen. Und für mich kann das ganz
46	unterschiedlich geartet sein. Wir haben da auch ganz unterschiedliche
47	Beispiele hier bei Unilever. Es kann einfach nur ein Austausch von
48	Platzierungen sein, einfach dass die eine Marke eine Platzierung auf
49	einer Verpackung oder auf Social Media Kanälen bekommt, und die andere
50	Marke eine entsprechende Gegenleistung in ähnlicher Form erhält,
51	sodass für beide Marken am Ende eine Win-Win Situation entsteht.
52	Solche Arten von Kooperationen führen wir zum Beispiel sehr häufig
53	durch. Das Beispiel Minions geht natürlich schon in Richtung
54	Lizenz-Geschäft, was dann auch rein rechtlich umfangreicher ist. Das
55	wäre für mich also noch mal eine andere Art von Kooperation. Es fällt
56	hier praktisch für jedes Minionseis eine gewisse Summe an, die dann
57	Universal zusteht. Wenn du mich jetzt fragt, ob das mit den
58	Kooperationen zwischen Marken eher zu- oder abnimmt würde ich
59	vermuten, dass es auf jeden Fall gleich bleiben würden. Generell
60	müssen wir als Marke natürlich immer aufpassen, dass wir unsere
61	Markenwerte erhalten, sprich das, was die Konsumenten mit unsere Marke
62	verbinden, und je Markenkooperationen du eingehst, desto stärker kann
63	sich das natürlich auch negativ auf deine Markenwerte auswirken, wenn
64	die Kooperation nicht ganz passend ist, weil du eben nicht mehr
65	alleine als Marke auftrittst, sondern da noch eine andere Marke mit im
66	Spiel ist. Ich sehe also grundsätzlich erstmal keinen Grund, warum
67	sich an dem Umfang der Markenkooperationen etwas ändern sollte.
68	KA: Alles klar. Dann einmal noch einmal eine Frage mit Fokus auf die
69	Vorgehensweise bei der Partnerwahl: Wie sind Sie bisher bei der Wahl
70	des richtigen Markenpartners für eine Kooperation vorgegangen?

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 4 (IP4)

71	IM: Ja also, generell müssen natürlich beide Marken zusammen passen
72	und ein Vorteil durch die Kooperation für beide Seite entstehen.
73	Sprich, dass sie die gleichen Werte haben und ähnliche Zielgruppen. Es
74	sollte also nicht vollständig voneinander abweichen. Und dann kommt es
75	natürlich auch auf das Kommunikationsziel oder auch das Marketingziel
76	an. Wir haben zum Beispiel im letzten Jahr Sorbets gelauncht auf
77	Cremissimo für eine eher jüngere Zielgruppe und haben da überlegt, wie
78	wir das noch weiter Pushen können, sprich mit wem wir uns da zusammen
79	tuen können, um mehr Leute mit unserem Produkt erreichen zu können und
80	das Ganze noch spannender zu machen und sind dann eine Kooperation mit
81	Freixenet eingegangen. Und Sorbet und Freixenet passt gerade für
82	Rezepte natürlich super zusammen. Und auch von den Values der Marken
83	und den Zielgruppen war das ein sehr guter Fit. Und da haben wir
84	tatsächlich einfach überlegt, was wir machen können: Rezepte passen
85	gut zu Sorbets, und aus einem kreatives Brainstorming ist dann die
86	Idee mit Freixenet entstanden. Und das machen wir dann für so kleinere
87	Kooperationen auch sehr Hands-on, dann rufen wir einfach bei Freixenet
88	an und lassen uns zur Marketingabteilung durchstellen. Dann fragen wir
89	einfach, ob die Lust haben mit uns zusammenzuarbeiten; wir würden sie
90	dann auf unseren Social Media Kanälen platzieren und Rezepte zusammen
91	aufstellen und dafür würde Freixenet uns dann auch auf deren Kanälen
92	platzieren. Und so ist es dann auch gewesen. Bei umfangreicheren
93	Projekten und insbesondere bei Lizenz-Geschäften ist oftmals dann
94	unser globales Team involviert, weil da meistens dann globale
95	Kooperationen geschlossen werden. Und wir sind ja aufgeteilt in lokal
96	(Hamburg), regional und global, und wir rollen praktisch das aus, was
97	für Europa vereinfacht gesagt kreiert wurde. Und somit haben wir für
98	größere Kooperationen gar nicht so viel Handhabe. Bei den Minions war
99	das zum Beispiel so, dass die Lizenz global verhandelt wurde. Wir
100	haben aber auch immer gesagt, wir brauchen Lizenz-Figuren und haben
101	insofern schon darauf gepusht, wir haben aber keine Vorgabe gemacht,
102	dass es jetzt die Minions sein müssen. Generell ist es natürlich so,
103	dass wir uns hier auch lokal angucken welche Marken gut zu uns passen
104	können und was würden wir interessant finden würden. Wir arbeiten auch
105	gerade an Projekten für 2018 und da gucken wir einfach schon, was von
106	der Sparte passt und welche anderen Marken eine ähnliche Bekanntheit

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 4 (IP4)

107	haben. Wir achten also darauf, dass eine Win-Win Situation entstehen
108	kann, dass die Marken gut zusammenpassen und eine ähnliche Zielgruppe
109	ansprechen.
110	KA: Ok gut, das klingt nachvollziehbar. Was sind denn aus Ihrer Sicht
111	Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche
112	Markenkooperation in Hinblick auf die Partnerwahl berücksichtigt
113	werden sollten?
114	IM: Ja eigentlich auch schon genau die Dinge, die ich bereits genannt
115	habe. Aber auch ein Stückweit natürlich, dass man transparent und
116	offen miteinander umgeht. man kann sich ja auch schon gegenseitig
117	schaden, wenn man sich eben nicht vertrauen kann, deswegen ist das
118	schon wichtig. Vor allem bei Austauschgeschäften ist es wichtig, dass
119	du dem Gegenüber vertrauen kannst, wenn du sagst ich platziere dich
120	hier auf meinen Social Media Kanälen und pushe das als Facebook
121	Sponsored Ad und dafür erwarte ich eine ähnliche Leistung im Gegenzug,
122	dann muss natürlich auch das Vertrauen bestehen, dass das dann auch
123	passiert. Und ansonsten muss man sich natürlich im klaren sein, was
124	die Kooperationen einem bringt, gerade wenn man wie bei Lizenzen viel
125	Geld dabei in die Hand nimmt, weil wir für jedes verkaufte Produkt
126	Lizenz-Gebühren zahlen müssen. Dann müssen wir uns fragen, ob uns
127	diese Lizenz ein Uplift bringt oder könnten wir das gleiche Produkt
128	auch mit unserem eigenen Branding genauso oft verkaufen.
129	KA: Alles klar. Dann ich schon zur letzten großen Frage: Welche
130	Chancen und welche Risiken sehen Sie in der Idee, ein „Online-Dating
131	Portal“ als zeitgemäßes Format für kooperationswillige Marken
132	anzubieten, welches durch eine Mischung aus gewählten Parametern und
133	Algorithmen Partnervorschläge generiert?
134	IM: Ich finde, dass das eine super spannende Idee ist. Und ich könnte
135	mir unbedingt vorstellen, dass das funktioniert und zwar insbesondere
136	für so kleinere Markenkooperationen im Sinne von Austauschgeschäften.
137	Das kann ich mir extrem gut vorstellen. Und da sind wir natürlich auch
138	immer auf der Suche nach so kleinen Geschichten wo wir ausprobieren
139	können, ob das funktioniert und ein Umlift bringt und welche Marken
140	zu unseren Marken passen. Ich kann mir das nicht so gut vorstellen für
141	umfangreiche Projekte, wenn ich jetzt zum Beispiel an die Minions von
142	Universal Studios denke, weil bei solchen Kooperationen einfach Monate

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 4 (IP4)

143	vergehen und etliche Gespräche auf höchsten Ebenen geführt werden.
144	Aber für kleine Kooperationen kann ich mir das sehr gut vorstellen,
145	wie zum Beispiel die Geschichte mit Freixenet. Wir haben aber auch
146	gerade im Kids-Bereich unglaublich viel gemacht und gerade bei Kids
147	Eiscreme ist es auch wichtig immer wieder Anreize zu bieten, und
148	Lizenz Figuren, die die Kids toll finden, sind natürlich tolle
149	Anreize, aber daneben gibt es auch andere Anreize: Wir machen diverse
150	On-Pack Promotion wo wir mit Hotels oder Freizeitparks und entweder
151	Gewinnspiele machen oder Gutscheine verlosen, und da haben die Partner
152	natürlich auch was davon wenn sie auf unseren Produkten platziert
153	werden und sie geben dann einfach ein paar Gewinne dafür als
154	Gegenleistung. Insofern kann ich mir das schon sehr gut vorstellen,
155	vor allem für diese Art von Austauschkooperationen.
156	KA: Okay. Dann könnte solch ein Portal also auch für eure Marke für
157	Kooperationsüberlegungen nützlich sein?
158	IM: Ja kann ich mir sehr gut vorstellen. Wir haben zum Beispiel im
159	letzten Jahr einen YouTube Channel gelauncht mit Dessert Rezepten mit
160	unserer Rezept Marke Plattform „Einfach Lecker“ und da haben wir
161	überlegt, wie man die Rezepte noch interessanter und ästhetischer
162	machen kann. Und da kam die Idee auf, mit kleinen Unternehmen
163	zusammenzuarbeiten, die so niedliche Gegenstände wie Löffel, Teller,
164	etc herstellen. Also das man sowas dann halt so ausschreibt wie: wir
165	haben hier einen YouTube Channel, da posten wir hoch ästhetische
166	Rezept Videos, wer hat Lust das zu unterstützen als Social Influencer,
167	der da mal ein Rezept kocht oder als Marke, da noch zusätzlich
168	platziert wird. Da gibt es ja alle möglichen Optionen. Ich kann mir
169	das schon sehr gut vorstellen. Vor allen Dingen weil wir hier
170	schneller werden wollen und ein bisschen mehr in die Start-Up Denke
171	reinkommen möchten würde so ein Portal da schon gut zu uns passen,
172	wenn wir da so Ausschreibungen reinstellen können gucken kann, ob es
173	jemanden gibt der zu einem passt und zudem was man gerade vor hat.
174	KA: Dann zur letzten Frage: Welche Rolle könnten denn Trends spielen
175	wenn es um die Suche nach potentiellen Kooperationspartner geht?
176	IM: Ja kann Das spielt schon eine super große Rolle. Gerade im Dessert
177	Bereich spielen wir super viel mit Rezepten und schauen uns da immer
178	die aktuellsten Trends an. Zum Beispiel haben wir ein Rezept gesehen

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 4 (IP4)

179	mit einer Waffel, die man sich selbst macht und dann dort seine
180	Eiskugeln hineinfüllst. Wenn du jetzt zum Beispiel über so eine
181	Plattform den Hersteller des Waffeleisens finden könntest und ihr
182	könntet da zusammen arbeiten, so in die Richtung gedacht, dann wäre
183	das doch super toll.
184	KA: Okay, ja dann wären wir mit dem Befragungsteil soweit auch schon
185	durch. Möchten Sie ansonsten noch etwas zu diesem Thema erzählen, das
186	Ihnen wichtig ist und bisher noch nicht angesprochen wurde?
187	IM: Also ich denke nach wie vor, dass diese Idee mit der Plattform
188	echt ein Gewinn sein kann. So etwas kann ich mir echt gut vorstellen.
189	KA: Ja, vielen Dank für die Antworten erstmal. Ich denke, ich werde
190	interessante Erkenntnisse aus Ihren Aussagen ziehen können! Die
191	relevanten Forschungsergebnisse werde ich Ihnen dann nach
192	Fertigstellung meiner Masterarbeit zukommen lassen, sofern Sie daran
193	Interesse haben.
194	IM: Ja auf jeden Fall. Falls noch Fragen bestehen kannst Du dich gerne
195	jeder Zeit noch mal melden bei uns.
196	KA: Alles klar das mache ich. Ich melde mich dann spätestens nach
197	Abgabe der Forschungsergebnisse bei Ihnen. Vielen Dank noch mal für
198	das Gespräch und noch eine schöne Woche.
199	IM: Sehr gerne, für Sie auch, auf Wiederhören.

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 5 (IP5)

1	Interview mit Robert Pauly (Head of Cooperations, Tchibo)
2	Datum: 15.06.2017, 16:25 Uhr - 16:45 Uhr
3	Abkürzungen:
4	Interviewer, Katharina Adam = KA
5	Befragter, Robert Pauly = RP
6	(Begrüßung und Vorstellung der Thematik)
7	KA: Erläutern Sie bitte Ihre Position im Unternehmen und beschreiben
8	Sie, ob und inwiefern sie bereits Erfahrungen mit dem Zustandekommen
9	von Markenkooperationen gemacht haben.
10	RP: Also ich für meine Person komme richtig aus der Werbung. ich habe
11	zehn Jahre in Agenturen gearbeitet, sei es Jung von Matt, Ogilvy,
12	ansonsten war ich noch Etat Direktor bei Heye & Partner und wurde dann
13	vor fünf Jahren gefragt, ob ich mir nicht vorstellen kann in das
14	Kooperationsteam von Tchibo zu wechseln. Ich hatte das Glück, dass ich
15	nicht viel zu viel Zeit hatte zum Überlegen, nämlich genau zwei Tage
16	und ich habe das Angebot angenommen, bin seitdem bei Tchibo und leite
17	jetzt auch seit eineinhalb Jahren das Markenkooperationsteam. Und das
18	ist insofern halt ein großartiger Job, weil wir wirklich, anders als
19	die Produktmanager hier bei uns, halt wie eine Agentur arbeiten. Das
20	was ich als Agenturerfahrungen mitgebracht habe, habe ich hier jetzt
21	implementiert wie ein Schnellboot: wir akquirieren selber, wir setzen
22	selber die Vermarktung um und haben natürlich jetzt mittlerweile über
23	die letzten Jahre natürlich ein unglaubliches Netzwerk an potentiellen
24	Kooperationspartnern und strategischen Partnern aufgebaut.
25	Letztendlich ist das Motto von Tchibo bekannt: Jede Woche eine neue
26	Welt, das ist unser alter Claim und der hat immer noch Bestand. Wir
27	haben den Anspruch, jede Woche Markenkooperationen mit
28	Dienstleistungsanbietern oder Produkten im Rahmen dieser Wochenwelt zu
29	promoten, und das gelingt uns ganz gut. Bezüglich der Arbeitsweise
30	sieht es so aus, dass wir zum Beispiel eine Küchenphase haben, wo
31	Tchibo Küchenartikel verkauft. Wir haben den Anspruch dann neben den
32	Küchenartikeln dann halt eine ganze Küche anzubieten. Das heißt die
33	Phase insofern abzurunden, als dass du sagst ok, ich kaufe mir jetzt
34	einen Kochtopf, ich kaufe mir dementsprechend einen Schneebesen, ich

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 5 (IP5)

35	brauche eine neue Küche: die gibt es auch. Oder in der Küchenphase ist
36	ein Kochmagazin und dementsprechend als Kooperation dann die Idee,
37	dass man sich wieder den Kochtopf und den Schneebesen kauft und habe
38	dann mit dem Magazin ein kreatives Sprungbrett, um die Artikel dann in
39	Anwendung zu zeigen. Also wir sind super breit aufgestellt, wir sind
40	Profitcenter, wir müssen in erster Linie Geld verdienen, wir sind
41	Multichannel und müssen pro Kanal eine Zielvergütung erreichen. Zudem
42	haben wir ganz großes Potential um Talk zu generieren. Das bedeutet,
43	wenn wir Gutscheine verkaufen, dann ist das natürlich eine tolle
44	Kooperation, kann man individualisieren, was für den Kunden super
45	wichtig ist, auch super spannend. Wenn du zum Beispiel in der Presse
46	liest, Tchibo hat eine Insel, ein Haus, ein Flugzeug oder Oldtimer zu
47	verkaufen – das sind wir auch. Also bedeutet, dass wir uns zwei mal im
48	Jahr ganz spitz überlegen, welche tollen Themen kann man spielen, auch
49	im Rahmen einer Kooperation, um halt Awareness außerhalb der Tchibo
50	Channel zu generieren. Und das gelingt und praktisch jedes Jahr gang
51	ganz großartig.
52	KA: Okay. Unabhängig von Ihren persönlichen Erfahrungen, welche
53	Markenkooperationen aus der Vergangenheit sind Ihnen als besonders
54	erfolgreich/ erfolglos aufgefallen und warum sind gerade diese Ihnen
55	im Gedächtnis geblieben?
56	RP: Also ganz klar: Mit die erfolgreichste Aktion, die wir hier im
57	Team realisiert haben, war die Insel-Aktion: Trauminseln. Wir haben
58	den Anspruch bei Tchibo, dass wir wirklich alles verkaufen können und
59	mit Artikeln und Wochenwelten überraschen wollen. Und wir haben halt
60	in einer Phase ganze Inseln vermarktet, du konntest also als Tchibo
61	Kunde tatsächlich über Tchibo eine Insel kaufen. Die Aktion war
62	deswegen so erfolgreich, weil wir tatsächlich eine Insel verkaufen
63	konnten. Das stand aber nicht im Fokus, sondern wir haben mit dieser
64	Aktion über vier Millionen Euro Mediawert generiert: Also wir haben
65	das professionell checken lassen, was das Investment von Tchibo oder
66	unserem Partner hätte sein müssen, um diese Awareness, um diese
67	Reichweite zu generieren, die wir durch die Inselaktion erlangt haben.
68	Das heißt Tchibo hätte vier Millionen Euro auf den Tisch legen müssen,
69	wir hatten fast 30 TV Beiträge, etliche Online Artikel und Anfragen
70	und dabei alle durch die Bank weg positiv. Besser geht es ja garnicht:

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 5 (IP5)

71	Positiv, richtiger Medienrummel und natürlich mit dem Sideeffekt, dass
72	wir Trafik für die Website, was bedeutet, dass jede Menge Kunden oder
73	auch Neukunden auf die Seite kommen, die dann im besten Falle auch
74	gleich Tchibo Artikel kaufen. Das ist, ich sag mal, wenn man von
75	erfolgreichen Aktionen spricht, die auch eine Außenwirkung haben, dann
76	ist die Inselaktion super erfolgreich, ähnlich gut war eine
77	Hausboot-Aktion oder auch die Flugzeug-Aktion, die genau in die
78	gleiche positive Richtung gingen. Das schöne ist halt, dass wir alles
79	machen können, was unsere Tchibo Kollegen, die als Produktmanager
80	diverse Artikel realisieren, einfach spielen können. Also so gibt es
81	halt zum Beispiel ein Commerzbank Konto kostenlos bei Tchibo, so
82	können wir mit Magnet oder der Telekom Smart-Home-Systeme realisieren.
83	Und eine Sache ist noch wichtig, das ist das Kundenversprechen, das
84	wir hier bei Tchibo an unsere Kunden haben, und zwar, dass egal,
85	welche Kooperationspartner-Angebote du hier siehst, es ist immer das
86	beste auf dem Markt. Das ist das Versprechen, das wir abgeben, und das
87	funktioniert ganz großartig.
88	KA: Alles klar. Dann einmal weg von Tchibo hin zu Ihrem persönlichen
89	Verständnis von Markenkooperationen. Was verstehen sie denn
90	grundsätzlich unter Markenkooperationen in der heutigen Zeit und
91	welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach Markenkooperationen im
92	zukünftigen Wettbewerb zu? Rechnen Sie mit einer Zu- oder Abnahme von
93	Markenkooperationen?
94	RP: Also für mich ist eine Kooperation natürlich in erster Linie, wenn
95	man von einer Markenkooperation spricht, ganz klar Imagetransfer. Das
96	heißt, die Kompetenzen der jeweiligen Marke fließen in eine andere
97	Marke ein. Und nach dem Motto, mehr als die Summe der einzelnen Teile
98	befruchten sich dann halt die Marken gegenseitig. Und das ist halt
99	tatsächlich, wenn wir von Markenkooperationen sprechen, wie wenn zum
100	Beispiel Opel Adam mit Tchibo kooperiert, dann haben wir natürlich
101	dementsprechend zwei große Marken verheiratet, die dann immer im Sinne
102	unser Kunden und auch immer Sinne der Opel Kunden dann dementsprechend
103	ein Angebot oder Produkt realisieren können, das man für sich genommen
104	nicht auf die Beine stellen hätte können.
105	KA: Ok. Und rechnen Sie eher mit einer Zu- oder Abnahme von solchen
106	Markenkooperationen?

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 5 (IP5)

107	RP: Also gefühlt, das ist meine Meinung, nehmen Markenkooperationen
108	zu. Und das schöne ist, nicht nur Branchenspezifisch. Also es ist
109	natürlich naheliegend, wenn branchennahe Marken kooperieren, wie Opel
110	und Michelin zum Beispiel. Aber was ich interessant finde ist die
111	Tendenz, dass Branchenfremde Marken immer mehr zusammenkommen. Ich
112	finde das hochinteressant, dass gerade zum Beispiel unser Schwester
113	Unternehmen Bayersdorf mit Nivea-Produkten bei Aral ist. Und das sowas
114	dann auch von Aral supportet wird, das finde ich ganz großartig. Und
115	die Tendenz ist ganz klar hin zu mehr Markenkooperationen.
116	KA: Ok. Dann einmal noch einmal eine Frage mit Fokus auf die
117	Vorgehensweise bei der Partnerwahl: Wie sind Sie bisher bei der Wahl
118	des richtigen Markenpartners für eine Kooperation vorgegangen?
119	RP: Ja gute Frage. Das ist ehrlich gesagt auch mit das spannendste
120	Thema: Akquise, also wie kommen wir an unsere Partner. Da gibt es
121	ehrlich gesagt ganz ganz viele verschiedene Wege. Das luxuriöseste
122	ist, dass wir uns mit Tchibo hier ein Standing aufgebaut haben, wo
123	wir, ähnlich wie bei guten Werbeagenturen, garnicht akquirieren
124	müssen. Das heißt wir werden offensiv von anderen Unternehmen
125	angefragt: In den letzten Wochen habe ich bestimmt an die fast zehn
126	Anfragen bekommen. Das ist schon mal eine luxuriöse Position. Wenn wir
127	eine ganz bestimmte Idee verfolgen, dann werden wir aktiv, das heißt:
128	Ich bleib mal bei dem simplen Beispiel mit der Küchenphase. Wir kennen
129	den Jahresplan dementsprechend im voraus. Dann gucken wir uns an,
130	welcher Partner auf dem Markt, am besten natürlich Fokus auf
131	Deutschland, für Tchibo in Frage kommt. Das ist natürlich erstmal
132	Reputation, Größe, Artikel etc. Wir erstellen dann eine
133	Wettbewerbsanalyse und gehen die Partner dann tatsächlich offensiv an,
134	indem wir die akquirieren, anschreiben, anrufen, im besten Falle
135	kennen wir schon die Partner, und dementsprechend Erstgespräche
136	führen. Wenn diese Erstgespräche zustande kommen, dann gehen wir sehr
137	sicher, dass wir das Modell und die Idee dahinter sehr gut
138	präsentieren können und im besten Falle haben wir dann pro Idee zwei,
139	drei, vier potentielle Partner, die dann insofern pitchten, uns ein
140	Angebot zu offerieren, wo von drei Parteien profitieren. Das ist ganz
141	ganz wichtig, Bei uns geht es nicht nur ums schnöde Geld verdienen,
142	das ist nicht das Problem, sondern wir müssen vor allen Dingen ein

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 5 (IP5)

143	Produkt auf die Beine bringen, das unsere Tchibo Kunden qualitativ
144	sowie auch preislich überzeugt. Das heißt, weil wir immer diesen USP
145	als Tchibo Vorteil haben ist es natürlich auch so, dass das natürlich
146	von der Marge der Partner abgeht aber sicherlich auch von unserer.
147	Dann müssen wir natürlich einen guten Case auf die Beine bekommen, und
148	dann muss natürlich auch der Partner davon profitieren. Und dann ist
149	es natürlich ganz wichtig, dass der Partner Abverkäufe generieren
150	will, aber natürlich ist das ganze als zweites Standbein auch ein
151	Marketinginvestment. Dann gibt es in Sachen Akquise dann halt noch
152	verschiedene Möglichkeiten: Also es gibt tatsächlich, und das ist mir
153	ehrlich gesagt ein Dorn im Auge, mittlerweile Agenturen, die sich
154	darauf spezialisiert haben, Partner zusammen zubekommen. Und davon
155	habe ich auch oft anfragen, aber das nehmen wir garnicht erst
156	großartig in Anspruch, weil unser Netzwerk so groß ist. Und sonst ist
157	das wirklich ganz einfach ein Brainstorming. Bei uns kommen zum
158	Beispiel einmal in der Woche aus verschiedenen Abteilungen Leute
159	zusammen, wir haben dann ein Thema, und besprechen einfach
160	verschiedene mögliche Kooperationen. Zum Beispiel was haben die Leute
161	in den letzten Wochen gesehen, über was sprechen die Leute, welche
162	Markenkooperationen kommen für uns in Frage, etc. Und so generieren
163	wir halt auch Ideen, die wir dann in einen Topf werfen, filtern und
164	dann in den nächsten Tagen und Wochen dann halt entsprechend auch
165	angehen.
166	KA: Alles klar. Was sind denn aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren und
167	Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Markenkooperation in
168	Hinblick auf die Partnerwahl berücksichtigt werden sollten?
169	RP: Das ist natürlich Bekanntheit. Also wenn wir von einer reinen
170	Markenkooperation sprechen, und Tchibo hat eine Markenbekanntheit von
171	99%., dann muss man halt schon einen ähnlich starken Partner haben, um
172	einen Imagetransfer zu gewährleisten. Also es bringt nichts, ich sag
173	mal einen No-Name Partner in einer Markenkooperation zu haben, um
174	diesen Imagetransfer zu gewährleisten. Also das ist natürlich wichtig.
175	Und die Reputation des Partners ist wichtig. Also jetzt mal ein ganz
176	aktuelles negativ Beispiel, das ich spannend finde: Wir waren
177	tatsächlich mit Air Berlin in Gesprächen. Und hatten tatsächlich ein
178	ziemlich attraktives Angebot von Air Berlin auf dem Tisch liegen. Und

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 5 (IP5)

179	das meine ich, bei Tchibo geht es nicht nur primär um das Geld
180	verdienen, wir Klopfen auch Aspekte ab, wie der Partner zur Zeit am
181	Markt aufgestellt ist. Und du kannst davor ausgehen, wenn wir mit Air
182	Berlin eine Kooperation eingegangen wären, in Kombination mit der
183	richtig schlechten Berichterstattung die Air Berlin gerade hat, dann
184	müssen natürlich die Risiken, die damit verbunden sind, abgeklopft
185	werden, wenn wir Flüge oder Gutscheine verkaufen würden. Und deswegen
186	werden wir keine Air Berlin Kooperation machen. Das ist natürlich
187	elementar – Reputation, Berichterstattung, Bewertungen zum Beispiel,
188	und ganz wichtig für Tchibo: Auditierung. Das heißt, du wirst in
189	Zukunft, das kann ich schon mal verraten, einen E-Roller bei Tchibo
190	sehen. In der Markenkooperationen arbeiten wir da tatsächlich so,
191	ähnlich wie unsere Produktmanager, dass wir alles komplett abklopfen.
192	Bedeutet: Wir Auditieren die Produktionsstätten, denn bei uns wird es
193	niemals ein Produkt geben, wo wir uns unsicher sind, wie die Sachen
194	hergestellt werden oder wenn Zertifikate nicht eingehalten werden. Das
195	heißt wir haben Qualitätsstandards an das Produkt und an den Partner,
196	Social Code of Conduct etc. die wir natürlich im Vorfeld oder
197	spätestens und in Verhandlungen dementsprechend auch abklopfen. Und
198	das sieht der Kunde natürlich nicht, und bei einigen Kooperationen ist
199	das kontraproduktiv, wenn wir da mit unserem Maßgabenkatalog ankommen
200	und sagen, ihr müsst dies dies dies und dies erfüllen, dann fallen
201	einige Partner halt auch raus, weil sie das nicht erfüllen können.
202	Theoretisch haben wir ein super großes Feld an potentiellen Partnern,
203	aber wenn wir alle Kriterien Ansätzen, dann bleibt für jede Woche
204	maximal eine Handvoll nur noch übrig, die dann natürlich auch noch
205	Lust haben muss auf die Kooperation.
206	KA: Alles klar, gut. Dann komme ich schon zur letzten großen Frage:
207	Welche Chancen und welche Risiken sehen Sie in der Idee, ein
208	„Online-Dating Portal“ als zeitgemäßes Format für kooperationswillige
209	Marken anzubieten, welches durch eine Mischung aus gewählten
210	Parametern und Algorithmen Partnervorschläge generiert?
211	RP: Ich finde die Idee total charmant und schön. Es steht und fällt
212	natürlich mit der Bekanntheit. Also ich würde mich da direkt anmelden.
213	Wenn das so eine Art Dating Portal ist, dann muss man sich Fragen ob
214	das analog zu Paarship oder Elitepartner ist, sprich du legst ein

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 5 (IP5)

215	Profil an, zeigst was du kannst, und daraufhin wirst du automatisch
216	gematched, oder ist das eher so wie ein Datingportal ähnlich wie Xing,
217	wo man dementsprechend ein Profil angibt und da dann Anfragen bekommt.
218	Pro Woche bekomme ich zum Beispiel von zehn Anfragen fünf oder sechs
219	alleine über Xing. Also Xing wäre praktisch so eine Art Datingportal;
220	da geben Leute Markenkooperation ein und dann ploppen da sicherlich so
221	einige Unternehmen auf unter anderem auch Tchibo, und so werde ich
222	dann halt momentan auch kontaktiert. Grundsätzlich finde ich die Idee
223	gut. Vor allen Dingen hinsichtlich der Tendenz, dass es immer mehr
224	Markenkooperationen geben wird, und insbesondere ein ganz wichtiger
225	Aspekt, weshalb deine Frage zurecht gestellt wurde ist, wie
226	akquerieren wir Partner. Ich sage immer dem Team, dass ich mir sehr
227	sehr sicher bin, dass es zu jeder Idee mindestens ein Dutzend sehr
228	sehr gute Kooperationspartner gibt, aber die muss man erstmal finden.
229	Und das ist der springende Punkt. Es mangelt niemals an Ideen oder
230	unserem Commitment, es mangelt wirklich daran, und die Zeit muss man
231	erstmal haben, eine saubere Wettbewerbsanalyse hinzubekommen. Und
232	letztendlich, und das ist das faszinierende: Keiner hätte gedacht,
233	dass wir mit dem noch vor zehn Jahren damals total unbekannte
234	Unternehmen Fotokasten mittlerweile heute so viel Umsatz generieren,
235	mit dem wir fast im sechsstelligen Bereich Gutscheine verkaufen.
236	Solche Partner muss man erstmal finden. und dafür ist so ein
237	Online-Dating Portal, natürlich vorausgesetzt, dass die Masse stimmt,
238	das perfekte Medium, um da einfach mal zu gucken, welcher Partner würde
239	denn für welche Phase in welcher Branche jetzt gerade mal passend
240	sein. Genial – dafür wäre das perfekt.
241	KA: Okay. Dann könnte solch ein Portal also auch für eure Marke für
242	Kooperationsüberlegungen nützlich sein?
243	RP: Ja klar, logisch. Also wir werden in Zukunft auch auf unseren
244	Partnerseiten und Aktionsseiten darauf hinweisen, dass die Leute, wenn
245	sie Lust auf eine Kooperation mit Tchibo haben, und direkt unter
246	kooperationen@tchibo.de kontaktieren können. Diese Email gibt es
247	tatsächlich erst seit zwei Tagen. Aber wir machen ja irgendwas
248	richtig, sonst würden die Leute mich nicht über Xing oder den Empfang
249	anrufen. Aber was ich für die Akquise natürlich sehr sehr wertvoll
250	erachte ist natürlich die Masse an Partnern, die wir anschauen. je

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 5 (IP5)

251	mehr Leute ich kontaktiere, je mehr Erstgespräche ich führe, desto
252	höher die Wahrscheinlichkeit, dass ich überhaupt eine Kooperation
253	realisiere, und das zu den Konditionen, die ich mir wünsche.
254	Letztendlich werden zu viele schlechte Kooperationen aus Mangel an
255	Alternativen realisiert. Und wenn du es auf die Beine gestellt
256	bekommst, eine Plattform zu implementieren, wo sich die Creme de la
257	Creme oder vielleicht auch noch unbekannte Marken natürlich tummeln,
258	dann ist die Wahrscheinlichkeit für gute Markenkooperationen in
259	Deutschland dann für alle geschaffen.
260	KA: Alles klar. Was würdest du denn sagen, wer theoretisch als
261	Anbieter eines solchen Portals in Frage kommen könnte und warum?
262	RP: Als Anbieter? Gut, ich habe jetzt schon tausend mal Xing erwähnt,
263	aber ein Kollege ist bei Xing, und die sind sehr umtriebig, die Jungs
264	bauen ja eigentlich schon eine B2B Plattform auf und insofern kann ich
265	mir vorstellen, dass die Idee da aus schon irgendwie im Köcher ist
266	tippe ich mal einfach. Und natürlich musst du fast schon mit so einem
267	Unternehmen wie Xing zusammenarbeiten, da die per se einfach schon die
268	Daten haben. Du müsstest da nicht großartig akquirieren. Die haben
269	Datenbanken und die haben Entscheider und die ganzen Leute schon nach
270	Jobtiteln und Branchen kategorisiert, und daher ist es sehr sehr
271	naheliegend, dass man die alle reinholt, bevor man was eigenes auf die
272	Beine stellt, um Reichweite zu erzeugen. Ich glaube das wäre sonst
273	sehr sehr schwierig.
274	KA: Alles klar. Dann hätte ich eigentlich nur noch eine Frage, und
275	zwar: Welche Rolle können Trends spielen, wenn es um die Wahl eines
276	Kooperationspartners geht?
277	RP: Natürlich sind Trends super wichtig. Also ich habe gerade von
278	E-Roller gesprochen. Also ich habe den E-Roller tatsächlich schon vor
279	drei Jahren gemacht. Da waren wir einfach zu früh dran. Und wichtig
280	ist es, den Trend zu treffen. Und Tchibo hat eine eigene Specialties
281	and Novelties Abteilung, wo die Kooperationen auch zu gehören, die
282	nichts anderes machen, als Trends zu suchen, aufzugreifen und
283	umzusetzen. Das Problem dabei ist ganz einfach, dass wenn du einen
284	schönen Tchibo Artikel in der Filiale oder online siehst, dann sind
285	die Vorlaufzeiten für diesen Artikel echt extrem hoch. Das heißt
286	gegebenenfalls greifen wir einen Trend auf, der schon gar kein Trend

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 5 (IP5)

287	mehr ist. Das heißt, wir müssen antizipieren. Wir können eine
288	Kooperation innerhalb von zwei bis drei Monaten realisieren, wodurch
289	wir schon relativ nah am Puls der Zeit sind. Und deswegen sind Trends
290	für uns super wichtig. Definitiv. Letztendlich ist es aber so, dass
291	wir leider kein Jung von Matt sind oder Sixt, die tagesgleich eine
292	Kampagne wirklich auf die Beine stellen können. Das ist für mich die
293	Creme de la Creme, das wäre ein Traum: Ich sehe heute was, was ich
294	morgen als Kooperation umsetze. Das ist die Zukunft. Um das
295	abzuschließen: Trends sind wichtig, man muss da aber auch
296	dementsprechend ein Momentum abgreifen, denn wenn du dieses Momentum
297	verpasst, und du bist sogar mit einem Trend zu spät dran, dann ist das
298	sogar kontraproduktiv. Ist uns bereits passiert. Als ein negativ
299	Beispiel: Wir hatten hier die Heye Fischer mal als Testimonial vor
300	einigen Jahren und haben die Verträge kurz vor ihrem Hype geschlossen.
301	Und die Aktion nach dem Hype quasi realisiert, und in dem Zeitraum
302	hatte sie schon drei vier andere Kampagnen online gehabt und wir sind
303	halt als Nachrücker in Ungnade gefallen. Und das ist genau das was ich
304	meinte. Ich glaube der Trick ist es, Trends entweder zu antizipieren,
305	was natürlich fantastisch ist, aber zu mindestens so fristgerecht
306	umzusetzen, dass du noch auf der Welle mit schwimmst.
307	KA: Okay, dann ja dann wären wir mit dem Befragungsteil soweit auch
308	schon durch. Möchten Sie ansonsten noch etwas zu diesem Thema
309	erzählen, das Ihnen wichtig ist und bisher noch nicht angesprochen
310	wurde?
311	RP: Also ich glaube ich habe etwas zu viel gesprochen. Ich finde auf
312	jeden Fall die Idee ganz großartig. Sag bescheid, wenn du das auf die
313	Beine gestellt bekommst. Dann hoffe ich, dass ich einen Free-Account
314	bekomme. Zum anderen würde ich mich natürlich freuen, wenn ich am Ende
315	auch einen Blick in deine Masterarbeit werfen kann. Und falls Du noch
316	fragen haben solltest, kannst du gerne jeder Zeit mich noch einmal
317	kontaktieren.
318	KA: Ja, auf jeden Fall. Vielen Dank für das Angebot. Die Ergebnisse
319	der Forschungsarbeit lasse ich Ihnen im August zukommen. Vielen Dank
320	für die Antworten erstmal. Ich denke, ich werde interessante
321	Erkenntnisse aus Ihren Aussagen ziehen können!
322	RP: Ja alles klar, viel Erfolg noch, Tschüss.

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

1	Interview mit Henning Schnittcher (Geschäftsführer, Coomedia)
2	Datum: 19.06.2017, 17:15 Uhr - 17:45 Uhr
3	Abkürzungen:
4	Interviewer, Katharina Adam = KA
5	Befragter, Henning Schnittcher = HS
6	(Begrüßung und Vorstellung der Thematik)
7	KA: Erläutern Sie bitte Ihre Position im Unternehmen und beschreiben
8	Sie, ob und inwiefern sie bereits Erfahrungen mit dem Zustandekommen
9	von Markenkooperationen gemacht haben.
10	RP: Mein Name ist Henning Schnittcher, ich bin Inhaber und Gründer der
11	Firma Coomedia in Hamburg, bin seit gut acht bis neun Jahren hier am
12	Markt tätig, und da wir uns als Beratungsnische das Thema
13	Kooperationen ausgesucht haben, im konkreten, die Entwicklung auch
14	auch die Umsetzung von Unternehmens- und Markenkooperationen haben wir
15	natürlich über alle die Jahre sehr viele Kooperationen nicht nur
16	entwickelt sondern auch durchgeführt und haben da, wir haben mal
17	nachgerechnet, an die 520 Praxisbeispiele bereits unserer Zeit auch
18	verwirklicht. Unabhängig davon leisten wir natürlich auch Hilfe zur
19	Selbsthilfe. Das heißt, wir helfen Unternehmen, damit sie verstehen,
20	wie das Thema Kooperationen didaktisch funktioniert und unterstützen
21	hier Führungskräfte, Kooperation auch selbstständig besser entwickeln
22	und durchführen zu können. Also von daher haben wir so eine doppelte
23	Rolle. Manchmal gehen wir einen Kooperationsprozess bis zum Schluss
24	und machen das Ganze Thema für den Kunden komplett fertig bis hin zur
25	Vertragsreife, und es gibt auch einige Fälle, wo wir nur innerhalb des
26	Prozesses Unternehmen unterstützen.
27	KA: Okay. Unabhängig von Ihren persönlichen Erfahrungen, welche
28	Markenkooperationen aus der Vergangenheit sind Ihnen als besonders
29	erfolgreich/ erfolglos aufgefallen und warum sind gerade diese Ihnen
30	im Gedächtnis geblieben?
31	HS: Also eine aktuelle Kooperation, die ich öfter hervorhebe ist die
32	Kooperation zwischen dem Unternehmen Huawei, einem chinesischen
33	Smartphone Hersteller, und der Marke Leica, einem der führenden
34	Unternehmen im Bereich der Fotografie im Hochpreissegment. Die beiden

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

35	Firmen kooperieren über so eine strategische Partnerschaft weltweit,
36	und schaffen es aus meiner Sicht einzigartig im Grunde Stärken und
37	Schwächen und sämtliche Potentiale, die man so vermittelt, aus
38	unterschiedlichen Produktsegmenten zu vereinen und daraus Profit zu
39	schlagen. Das ist so für mich eine Vorzeigekooperation, auch auch
40	strategische Partnerschaft, die jetzt seit gut eineinhalb bis zwei
41	Jahren besteht. Darüber hinaus, vielleicht auch eine Kooperation, die
42	wir auch durchgesetzt haben, ist eine Kooperation zwischen dem Hörbuch
43	Weltmarktführer Audible, für die wir arbeiten, und dem Unternehmen
44	Lufthansa, das im Grunde weltweit auf Langstreckenflügen auf Hörbücher
45	von Audible setzt, und über ein Geben und Nehmen, das zeichnet ja eine
46	Kooperation aus, gegenseitig Leistungen tauscht im weitesten Sinne.
47	Das sind so die Kooperationen, die ich so als erfolgreich betrachte.
48	Wenn es auf die negativen Kooperationen geht fällt mir aus jüngerer
49	Vergangenheit ein, dass es das Unternehmen Shell als Mineralölkonzern
50	probiert hat, mit dem Unternehmen LEGO sehr erfolgreich zu
51	kooperieren. Man hatte doch deutlich unterschätzt, dass es Menschen
52	auf der Welt gibt, die LEGO gerade als Kinderspielzeug schätzen und es
53	eben nicht schätzen, dass ein Hersteller wie LEGO nur mit der so in
54	Anführungszeichen schlechten Welt von Mineralölkonzernen kooperieren
55	müsste und damit sich quasi negativ verkauft. Das ist nach hinten
56	losgegangen, in sozialen Netzwerken, und hat dazu geführt, dass die
57	Kooperation frühzeitig abgebrochen wurde und ein extrem negatives
58	Image im Grunde auf beide Parteien runtergerasselt ist. Es gab einen
59	Shitstorm, sagt man ja so, das ging einfach um den Mehrwert der
60	Kooperation, man möge doch bitte dort Tanken, und wenn man dort tankt,
61	dann hat man ab einem gewissen mindestens Bon, ich glaube ich bekomme
62	das noch zusammen, für die Familie, für das Kind, einen Legostein, ein
63	Legomännchen bekommen, die damit auch einhergehen. Für die Familie,
64	für das Kind, für den Familienvater, der das mitnimmt. Und man konnte
65	auch on top natürlich auch weitere Männchen dort kaufen, also Umsatz
66	machen. Hatte was mit Loyalisierung für Kunden und Aktivierung von
67	Kunden, eben halt nur dort zu tanken, zu tun. Und das ging nach hinten
68	los. Idee vielleicht so ganz nett, aber nicht abschließend durchdacht.
69	Da wurden die Risiken einer solchen Kooperation vielleicht falsch
70	eingeschätzt, und das ist dann eben auch der Nachteil von

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

71	Kooperationen, wenn man da sich mit dem falschen Partner vielleicht
72	positiv anlegt kann es im Nachhinein negative Auswirkungen haben.
73	KA: Alles klar. Was verstehen Sie denn grundsätzlich unter
74	Markenkooperationen in der heutigen Zeit und welche Bedeutung kommt
75	Ihrer Meinung nach Markenkooperationen im zukünftigen Wettbewerb zu?
76	Rechnen Sie mit einer Zu- oder Abnahme von Markenkooperationen?
77	HS: Also für mich ist eine Kooperation dann der Fall, wenn zwei
78	Unternehmen sich im Markt begegnen, oder suchen oder finden oder
79	vorgestellt werden, und miteinander, ich sag mal, substantiell
80	Leistungen teilen. Und diese Leistungen können ganz unterschiedliche
81	Leistungen sein. Das können Sachleistungen sein, das können
82	Medialeistungen sein, das können auch vielleicht Transferleistungen
83	sein; das Vermitteln von Informationen sein, die man tauscht. Und wenn
84	man das tut, sich gegenseitig unterstützt, und unter dem Strich
85	deswegen Synergien erzielt, Synergien können heißen, die Aktion kostet
86	weniger als wenn man sie am Markt kaufen würde oder man generiert
87	zusammen mehr Kunden als man sonst ohne den Partner generieren würde,
88	man verschafft sich einen Wettbewerbsvorteil, und es gibt einige
89	weitere Funktionen, die Kooperationen erfüllen. Dann ist es für mich
90	eine Markenkooperation. Und das können auch Marken sein aus ganz
91	unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen, die auf den ersten Blick
92	gar nicht miteinander gemein haben, aber auf den zweiten und dritten
93	Blick plötzlich unwahrscheinliche Potentiale hervorrufen. Das ist für
94	mich eine Markenkooperation. Oder auch Unternehmenskooperation, je
95	nachdem, Unternehmen können ja Unternehmensmarke heißen.
96	KA: Ok. Und rechnen Sie eher mit einer Zu- oder Abnahme von solchen
97	Markenkooperationen?
98	HS: Ja, also davon gehe ich stark aus. Dass das weiter zunimmt, das
99	kann man auch messen, das kann man auch sehen. Dafür gibt es
100	Indikatoren, die das belegen. Wenn Sie mal in sozialen Netzwerken
101	googeln wie viele Kooperationsmanager es gibt, also wie viele
102	Abteilungen auch dafür institutionalisiert werden, das ein Unternehmen
103	sagt wir brauchen Kooperationsmanager, die Unternehmens- und
104	Markenkooperationsanfragen entgegen nehmen, die steuern im Unternehmen
105	mit den Verantwortlichen in den verschiedenen Fachbereichen dann auch
106	bespricht, und dann auch ggf. die Kooperationen managet, umsetzt,

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

107	bewertet, erweitert, weiter entwickelt, stoppt, beendet, was auch
108	immer. Es gibt sehr viele Kooperationsmanager. Als wir angefangen und
109	gesagt haben, oder im diesem Fall ich, ich möchte mich auf das Thema
110	konzentrieren, gab es nur sehr wenige Kooperationsmanager. Jetzt gibt
111	es sehr viele. Das hat sich um ein Vielfaches erhöht, und wird auch
112	wieder wachsen. Das liegt nicht zuletzt auch daran, dass wir in einer
113	Shared Economy leben, das spürt auch der Endkonsument, die
114	Privatperson, Sie, Ich, die als Privatbürger immer mehr teilt. Besitz
115	und Eigentum verlieren immer mehr an Bedeutung und das ist auf
116	Unternehmensseite nicht anders. Große Unternehmen setzten jetzt schon
117	stark auf das Thema Kooperation, und das werde ich auch erwarten, dass
118	es in der Zukunft sich immer stärker auch auf den Mittelstand
119	auswirken wird. Weiterer Faktor ist, dass die Budgets enger werden,
120	dass man immer mehr auf Effizienz und Effektivität ausgerichtet ist,
121	und Kooperationen bringen eben genau das mit, dass sie meistens
122	effizient sind und auch aus rationaler Perspektive Sinn ergeben. Und
123	das teure Ausgeben von viel Geld über Media im klassischen Marketing
124	als Investition auch immer mehr kritisch beäugt wird. Da sind viele
125	Agenturen dazwischen, die sich eine Menge von der Scheibe abschneiden,
126	und das macht auch klassisches Marketing oft sehr teuer. Das kann sich
127	nicht jeder leisten. Controlling muss immer mehr, auch in den großen
128	Unternehmen, mit eingreifen. Auch der Einkauf untersucht jede
129	Marketinginvestition und freut sich auch wenn Kooperationen sinnvoll
130	umgesetzt werden.
131	KA: Ok. Dann einmal noch einmal eine Frage mit Fokus auf die
132	Vorgehensweise bei der Partnerwahl: Wie sind Sie bisher bei der Wahl
133	des richtigen Markenpartners für eine Kooperation vorgegangen?
134	HS: Ja, also wir sind als Beratungsunternehmen ja auch ich glaube
135	deutlich analytischer unterwegs, und tiefsinniger als die meisten der
136	in Anführungszeichen Wettbewerber, sehen uns eigentlich so ein
137	bisschen, auch wenn wir sehr klein sind als Firma, nahezu als
138	wettbewerbslos an, weil es gibt eigentlich kein Beratungsunternehmen
139	außer uns in Deutschland, dass sich rein auf das Thema Unternehmens-
140	und Markenkooperation, also in der Consulting-Sprache, konzentriert.
141	Wir beraten Firmen Dinge von bis umzusetzen. Und die ein zwei anderen
142	Wettbewerber haben doch deutlich andere Schwerpunkte als wir uns gehen

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

143	da anders vor. Unternehmen beauftragen uns ja, dass wir uns Gedanken
144	machen, mit wem sie was machen können um welchen Erfolg zu erreichen.
145	Sie beantragen und auch, um bestehende Kooperationen zu untersuchen
146	und zu auditieren, zu bewerten und vielleicht auch mal ernsthaft zu
147	sagen Leute, das ist die falsche Kooperation, lasst die Finger davon.
148	Da wird Geld im Grunde verschwendet. Wir gehen da relativ analytisch
149	vor, indem wir so die klassischen Kriterien abklopfen und schauen,
150	welche Affinität bringen vielleicht Marken mit, dass sie erstmal
151	zusammen passen, dass sie auch von dem, der nachher als Konsument
152	diese Kooperation sieht, positiv wahrgenommen wird. Und Affinität kann
153	man natürlich so rein analytisch nicht so einfach ausrechnen, man kann
154	sie aber über den Vergleich von, jetzt wird es spannend, Marketing und
155	Media Investitionen ganz gut vergleichen. Wenn ich sehe, dass die
156	Marke A ganz stark vielleicht in Frauen Print Titel wirbt und dafür
157	viel Geld ausgibt, sowas lässt sich am Markt auch beobachten und auch
158	nachweisen, und die andere Marke tut das auch, dann hat man schon mal
159	den gleichen Zielgruppenfokus oder bewegt sich in gleichen
160	Zielgruppenumfeldern. Und wenn sowas deckungsgleich ist und der Media-
161	und Marketingplan ein ähnlicher ist, dass man sich in ähnlichen
162	Feldern bewegt, dann ist schon mal der Zielgruppenfit gewährleistet.
163	Klar Zielgruppenfit kann wichtig sein, muss es aber auch nicht. Es
164	kann ja auch sein, dass die Marke A sagt, ich möchte in bestimmten
165	Zielgruppenfeldern tätig werden, wo ich noch gar nicht bin. Dann muss
166	man halt dort suchen, wo andere werben, wo andere sich bewegen, wo
167	andere tätig sind, und dann das der Marke vorstellen. Dann geht es
168	darum, dass die beiden Marken nicht nur von der Zielgruppe sondern
169	auch vom Image gut zusammen passen. Und auch hier gibt es natürlich
170	Marken, Stichwort Shell Kooperation, die vielleicht das bessere Image
171	anderer Marken brauchen, aber im Gegenzug Reichweite bieten und Zugang
172	zu extrem vielen Menschen am Tag bieten. Das heißt jede Marke muss für
173	sich dann selber schauen, wie weit gibt sie irgendwo nach, um
174	bestimmte andere Faktoren zu kriegen und davon zu profitieren. Eine
175	Kooperation muss vor allem auch wirtschaftlich sein, das Thema
176	Effizienz gucken wir uns genau an. Das heißt, wenn man mit einem
177	großen Unternehmen spricht, das über Kooperationen Erfolg haben
178	möchte, und die haben nur beschränkt Ressourcen, dann ist es wichtig

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

179	zu gucken, wie setzte ich meine Ressourcen ein. Eine Kooperation, das
180	haben wir nun alle gelernt über die Jahre, benötigt Ressourcen. Gerade
181	am Anfang. Das ist wie eine private Partnerschaft; man lernt sich
182	kennen, man baut eine Beziehung auf, und die Früchte werden über die
183	Zeit geerntet. Und richtig große Kooperationen können im ersten halben
184	Jahr extrem viel Geld verschlingen, bis die richtig etabliert sind.
185	Aber dann können die auch 20 Jahre bestand haben und Früchte ernten.
186	Man muss sich gut angucken, welche Kooperationen mit welcher Marke
187	welcher anderen Firma auch von der Langzeit Perspektive Sinn ergibt zu
188	verfolgen. Natürlich gibt es auch Kooperation, die sind auf ein Mal
189	ausgerichtet, da will eine Marke einmalig, Beispiel im
190	Lebensmitteleinzelhandel eine Onpack Kooperation spielen, brauchen auf
191	die schnelle Mehrwert, gucken sich um und finden einen, dann ist das
192	ein One-Off, und danach sieht man sich wahrscheinlich nie wieder. Aber
193	so die Marken Kooperationen bis hin zu strategischen Partnerschaften
194	die längerfristig Bestand haben, wo auch dahinter Entscheidet sich
195	irgendwie anfreunden, sich verstehen und weiterentwickeln, da muss man
196	schon schauen, kann es auch langfristig von Bestand haben, also
197	rechnen sich die Investitionskosten in diese Kooperationen vor allem
198	in der längerfristigen Perspektive. Das ist für uns auch ein wichtiges
199	Thema. Das Thema Reichweite ist ein weiteres Argument, wo man gucken
200	muss, erfüllt der Markenpartner eigentlich auch vielleicht auch das
201	Ziel, dass ich über den Markenpartner an eine Mindestanzahl von Kunden
202	oder Medienkontakten oder im Internet Online-Kontakten herankomme, um
203	gesehen zu werden. Bei Kooperationen, die da irgendwie verpuffen, da
204	lohnt die Investition nicht. Also das ist so, wenn man das jetzt
205	runterbricht, gibt es vielleicht einen Zielgruppen-Fit, gibt es einen
206	Produktfit, einen Image-Fit, Reichweiten-Fit, Kosteneffizienz-Fit. Und
207	solche Kriterien prüfen wir relativ genau. Und ich vermisse oft in der
208	Wirtschaft, um hier vielleicht eine Kritik zu äußern, bei viele
209	Führungskräften, die Inhaber der Marke oder Firma sind, so ein
210	unternehmerisches Bauchgefühl. Und da gibt es viele, die dieses
211	Bauchgefühl nicht haben, also die richtig guten Kooperationen die
212	braucht man nicht rational durch tausend Analysatoren zu ziehen. Die
213	erschließen sich einem, der was von Marketing und Vertrieb versteht.
214	Das ist so die Liebe auf den ersten Blick. Man spürt schnell, das muss

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

215	funktionieren. Man hat da ein gutes Gefühl für, und dann soll man das
216	auch machen. Und das können oft die Firmen besser, die
217	Unternehmergeführt sind. Also der Unternehmer das wirtschaftliche
218	Risiko trägt. Die Angestellten, die immer so zwei drei Jahre in diesem
219	Marketing-Positionen sitzen, und dann durch die hohe Fluktuation zu
220	dem nächsten Job wandern, die haben da oft nicht die Muße für. Die
221	verlassen sich auf ihre Agentur und machen so Business as usual, da
222	haben Kooperation mehr Schwierigkeiten angenommen und umgesetzt zu
223	werden.
224	KA: Alles klar. Da haben Sie auch schon einige Antworten zu der
225	nächsten Frage vorausgegriffen. Was sind denn aus Ihrer Sicht noch
226	einmal zusammengefasst Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen, die für
227	eine erfolgreiche Markenkooperation in Hinblick auf die Partnerwahl
228	berücksichtigt werden sollten?
229	HS: Ja gut bei Erfolgsfaktoren ist natürlich ganz wichtig, dass der
230	Partner, mit dem ich da spreche, also nicht die Marke, sondern der
231	Partner auf persönlicher Ebene, seinen Worten Taten folgen lässt. Und
232	irgendwo das, was da im ersten und zweiten Gespräch passiert, dass das
233	auch tatsächlich in die Tat umgesetzt wird. Das es auch vertraglich
234	zwischenmenschlich festgehalten wird, daran scheitern viele
235	Kooperationen. Und es ist ein Riesen Erfolgsfaktor, Dinge, die man
236	beschließt, auch festzuhalten und irgendwo, auch wenn kein Geld fließt
237	zwischen den Parteien, man sich trotzdem miteinander Ziele setzt, und
238	die dann auch irgendwo unterschreibt oder festlegt und das nicht so
239	verpufft; war ein schönes Meeting, wir freuen uns auf den Start,
240	danach wurde dann nicht mehr darüber gesprochen. Das erleben wir oft,
241	oder hören wir oft. Das ist wichtig, das ist ein Riesen Erfolgsfaktor.
242	Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, dass die Marke natürlich auch nicht
243	gerade irgendwelche Image-Krisen durchläuft, und dadurch die
244	Kooperation, siehe Shell Beispiel, oder es gibt ja auch andere
245	Beispiele, wo Unternehme von heute auf morgen plötzlich ein negatives
246	Image kriegen, Volkswagen, um mal eins zu nennen, ich könnte Ihnen
247	Partner nennen, die haben mit denen kooperiert, bis hin zu Kunst und
248	Kultur Institutionen, und plötzlich Huch, Diesel Skandal, was heißt
249	das für mich eigentlich? Da müssen Firmen extrem aufpassen. Das ist
250	auch ein großer Erfolgsfaktor. Weiterer Erfolgsfaktor ist, dass man

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

251	auch selber in einer Kooperation die Ressource hat, eine Kooperation
252	zu realisieren. Viele unterschätzen den Aufwand, Kooperationen zu
253	aktivieren. Im klassischen Sponsoring Bereich gibt es so bestimmte
254	Kennziffern, da spricht man immer von dem Investment, dass man in eine
255	Sponsoring investiert, also was man ausgeben muss um das Recht zu
256	erhalten, so ein Bundeslieger-Sponsoring, man möchte auf der Brust
257	drauf sein mit einem Werbelogo, kostet dann vielleicht fünf Millionen
258	Euro, aber, das ist das eine. Wenn man das Sponsoring aber noch
259	intelligent aktivieren möchte, kann man noch mal gepflegt je nach dem
260	25 bis teilweise auch 100% pro Jahr noch mal an Budget drauf legen, um
261	dieses Investment auch so richtig zu aktivieren und in der Zielgruppe
262	auch akzeptiert zu bekommen. Das ist bei guten Kooperationen oft
263	ähnlich, Vorteil ist: meistens ist das Aktivierungsbudget deutlich
264	geringer versus Sponsoring. Deswegen versuchen wir oft auch
265	Kooperationen im Kontext von Sponsoring-Maßnahmen so zu vergleichen
266	oder mit einzubringen.
267	KA: Alles klar, gut. Dann komme ich schon zur letzten großen Frage:
268	Welche Chancen und welche Risiken sehen Sie in der Idee, ein
269	„Online-Dating Portal“ als zeitgemäßes Format für kooperationswillige
270	Marken anzubieten, welches durch eine Mischung aus gewählten
271	Parametern und Algorithmen Partnervorschläge generiert?
272	HS: Also das ist ein super Thema, das habe ich glaube ich schon in
273	meiner Email geschrieben. Da war ich auch neugierig, was Sie da machen
274	und wie Sie da weiter vorgehen, weil wir auch selber schon über solche
275	Konzepte nachgedacht haben. Und es natürlich hier und da für bestimmte
276	Branchen so etwas auch schon im Kleinen gibt, aber es sich noch nie im
277	Großen hat erfolgreichen durchsetzen können. Also ich sehe darin eine
278	große Chance, aber auch nur dann eine große Chance, wenn das Ganze
279	auch entsprechend viel Geld kostet und der Nutzen auch beim
280	Unternehmen klar ankommt. Und auch die Technologie dahinter State of
281	the Art ist. Also ich traue das keinem jungen Menschen zu, der in
282	Berlin vielleicht mit IT umgehen kann. Da musst du echt die Branche
283	kennen, verstehen, wissen, worauf es im Kooperationsbereich ankommt.
284	Warum? Weil die Kooperationen so unterschiedlich sind und die Branchen
285	auch so unterschiedlich sind. Man müsste versuchen eine Plattform zu
286	schaffen, die im Grunde nahezu alle relevanten Kooperationsarten

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

287	abdeckt und bis zu fünf, zehn tausende Unternehmen reflektiert. Da
288	muss extrem viel Daten Input gewährleistet sein. Das größte Risiko,
289	was du da hast, ist dass du nicht einen zentralen Ansprechpartner in
290	Unternehmen zur Zeit noch nicht hast, der sich um das zentrale Thema
291	kümmert. Wenn aber ein Unternehmen, ich sag jetzt mal eine Deutsche
292	Bahn, die haben solche Funktionen, in der Holding einen zentralen
293	Ansprechpartner haben, der für etwaige Anfragen in einem Onlineportal
294	dann auch die Verantwortung zeichnet, das intern weiter zu geben. Weil
295	es gibt ja irgendwie noch tausend andere Profit Center bei der
296	Deutschen Bahn, die auch alle Kooperationen spielen, machen und tun.
297	Wenn das nicht einer zentral verantwortet, dann funktioniert so ein
298	Portal nicht. Das muss gewährleistet sein. Und wenn man das hinbekäme,
299	das ist extrem auch vertriebsseitig, das funktioniert nicht: Man hat
300	eine tolle Technologie und man hofft, dass die Leute sich da über
301	Facebook und bei Ping da eintragen, das muss von Oben kommen. Das muss
302	über eine Geschäftsführung eingeführt werden. Da kann nicht so ein
303	Marketingleiter sagen, ich bringe mich da mit ein. Es ist schwer, und
304	ich glaube auch, dass die Chancen auch nur dann groß sind, wenn das
305	nach Branchen auch unterschiedlich gestaltet ist. Wenn extrem viele
306	Informationen von Experten Teams mit eingebracht wurden. Dass man also
307	sagt, derjenige, der verantwortlich für ein Unternehmen zeichnet und
308	pro Jahr für so ein Portal auch fix echt viel Geld zahlt, um so ein
309	System am Laufen zu halten, das kann ja nur schwer über eine
310	Erfolgsabhängige Komponente gestaltet werden. Wie wollen Sie das
311	nachweisen? Wenn ich Sie darüber finde, und gebe ein ich suche und
312	finde Sie, klasse, dann ist die Kooperation in ihrer Ausprägung
313	nachher so individuell, dass das Portal ja irgendwie nicht prozentual
314	abrechnen kann, wie bei vielen anderen Dienstleistungen, die wir im
315	Markt vorfinden. Das geht halt nicht. Ich kaufe bei Ebay irgendwas
316	online und Ebay zieht sich eine Provision von irgendwie 1,5%. Wie
317	wollen Sie das bei Kooperationen machen? Die müssen ja erstmal
318	bewertet werden. Ganz schwer. Und deswegen glaube ich nicht, dass
319	Kooperationen, weil alle Kooperationen zueinander zu unterschiedlich
320	sind, dass ein Kooperationsportal über eine Erfolgsabhängige
321	Komponente abgerechnet werden kann. Es muss über ein Fix-Honorar
322	geschehen, das Unternehmen bereit sind dafür vielleicht 50.000€ zu

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

323	bezahlen und den Mehrwert erkennen, alleine über zwei drei vier kleine
324	Kooperationsvermittlungen das Geld locker wieder zu kompensieren. Mit
325	dem Geld was du davon verdienst als Initiator musst du auch richtig
326	viele Leute beschäftigen, die das füttern täglich. Die das aktuell
327	halten, etc. Und das ist nicht ganz einfach, da kann ja auch schnell
328	Schindluder mit getrieben werden, nur die Person, die quasi
329	hauptverantwortlich ist im Unternehmen hat auch einen Zugang dazu,
330	bekommt die Nachricht und kann die weiter leiten. Das muss technisch
331	auf höchstem Niveau sein. Also dann sehe ich eine Chance für so ein
332	Portal. Das klingt auch so schön „Online-Dating-Portal“, das muss eine
333	richtig professionelle B2B Plattform sein, die möglichst viele
334	Branchen vielleicht auch bedient. Und ich glaube auch, angelehnt an
335	die Frage noch mal nach Risiken, klar, die gibt es für den Betreiber
336	einer solchen Plattform, wenn die Technik nicht gut genug ist, oder
337	die Zugangsdaten weiter gegeben werden und damit Schindluder getrieben
338	wird. Deswegen ist es teuer so etwas zu erstellen, das geht nur wenn
339	es wirklich lückendicht ist, dann kann es funktionieren. Ich halte es
340	für zeitgemäß – komplett. Auf der anderen Seite, ich sag mal wenn
341	Unternehmen wirklich substantielle Kooperationen als Partnerschaft
342	eingehen wollen, dann wissen sie auch schnell wer ihr Partner ist und
343	dann wird ihnen dabei geholfen, und die kriegen sie auch per Telefon
344	oder Email, da kommt man schon ran in der heutigen Zeit. Dafür braucht
345	man nicht immer so ein Online-Dating-Portal. Ich glaube einfach es
346	darf nicht zu komplex sein, dann wird es schnell verwässert, ich
347	glaube auch, dass wenn man so etwas erstellen wollte, mit bestimmten
348	Branchen anfängt und einige Branchen ausgeschlossen sein sollten, dann
349	hat man eine Chance. Und klar das Thema Algorithmen, Parameter, das
350	lässt sich machen. Es gibt ja wenn Media Agenturen für ihre
351	Werbekunden Mediapläne erstellen, dann arbeiten die mit einem
352	sogenannten Mediadialogsystem (MPS), die hocken auch am Rechner und
353	hacken da so ein paar Daten ein, und dann spuckt das System denen
354	einen Mediaplan aus. Das ist ja nichts anderes. Das kann man einfach
355	programmieren. Und dann müssten auch Daten enthalten sein, die
356	besagen, wie kooperationswillig ist denn eine Firma, also auch so
357	persönliche Informationen, wie kooperationswillig ist die Branche, hat
358	sich der Partner auch vielleicht schon mal was zu Schaden kommen

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

359	lassen etc, das kann da alles in der Liste eingetragen werden. Das ist
360	schon komplex und wenn ich ehrlich bin auch etwas, was uns auch
361	rumtreibt. Aber eben auch mit hohen Investitionen verbunden ist. Da
362	braucht man die richtigen Partner um sowas auf die Beine zu stellen.
363	KA: Das geht dann auch schon über in meine nächste Frage, und zwar:
364	Wer könnte denn als Anbieter eines solchen Portals in Frage kommen
365	könnte und warum?
366	HS: Ja also für eine Plattform brauchst du Knowhow, du brauchst
367	Glaubwürdigkeit im Markt, und du brauchst natürlich auch die
368	Investitionen dafür. Und es gibt ja Systeme von unterschiedlichen
369	Anbietern, die da grundsätzlich Potential mitbringen, weil sie sich
370	als Netzwerkportal bezeichnen, also darauf kommt man natürlich wenn
371	man einmal um die Ecke denkt, so ein XING oder Linked In, die
372	begreifen sich als B2C Netzwerk Portal, machen ja aber schon viel auch
373	im B2B Bereich. Solche Firmen haben natürlich gewisse technische
374	Infrastrukturen, die man sicherlich auch ein Stückweit in die Richtung
375	tragen könnte. Ob die das wollen oder darin ein großes Potential sehen
376	ist ein anderes Paar Schuhe. Also ein Xing, die generieren überwiegend
377	auch Erlöse über Werbevermarktung, hat ja mit dem Thema Kooperation
378	jetzt überhaupt nichts zu tun. Verbände halte ich für interessant,
379	gerade wenn man so in den Bereich des Mittelstand mit rein geht, die
380	hätten daran auch ein Interesse, dass Ihre Mitglieder da vielleicht
381	einen persönlichen Zugang bekommen und darüber auch eine
382	Persönlichkeit eintritt, das so ein Verband das unterstützt.
383	Industrie- und Handelskammern, IHKs, auch wichtig, die wollen auch,
384	dass der Austausch zwischen Firmen funktioniert, das würden die auch
385	unterstützen. Der Bund, und dann natürlich Investoren, die damit auch
386	ein Potential sehen Geld zu verdienen. Es ist einfach schwer
387	transparent zu machen und einfach zu skalieren. Das ist die
388	Problematik warum es das noch nicht gibt. Dann ist noch die Frage, wie
389	selbstständig das Portal funktionieren soll, also möchte hier als
390	Entscheider einer Firma Dinge eingeben und die werden direkt dem
391	anderen vermittelt, oder soll dazwischen eine Dienstleistung
392	stattfinden, also das Thema Kooperation heißt einfach, man muss auch
393	miteinander sprechen. Und es gibt das Affiliate Marketing, das ist für
394	uns auch keine Kooperationsform, das ist wie Art Sales- und

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

395	Vermittlungsform des Miteinander, Vermarktungsform. Die richtigen
396	Markenkooperationen, die erfolgreichen, die
397	Unternehmenspartnerschaften, die funktionieren nur über man tauscht
398	sich aus und ist sich auch auf der persönlichen Ebene sympathisch und
399	vertraut sich miteinander und das kann glaub ich in den nächsten 10,
400	20 Jahren noch keine Plattform leisten. Das ist so nicht das Risiko
401	einer Plattform aber so glaube ich die Problematik, das man das nicht
402	so einfach bauen und in die Wege leiten kann.
403	KA: Alles klar. Dann hätte ich eigentlich nur noch eine Frage, und
404	zwar: Welche Rolle können Trends spielen, wenn es um die Wahl eines
405	Kooperationspartners geht?
406	HS: Klar. Also man kann ja jede Firma, jede Marke irgendwie einteilen,
407	wie „trendy“ ist die, die Marktforschung machen die großen Marken ja
408	alle selber. Und die Marken, die spüren, dass sie irgendwo in
409	bestimmten Marketing-Dimensionen nicht ausreichend aufgestellt sind,
410	also sprich deren Kunden sagen, ich bin nicht trendy sondern altbacken
411	oder so, ja die versuchen dann natürlich über Marketinginvestitionen
412	in verschiedene Richtungen dem entgegen zu wirken. Wenn man sieht,
413	dass bestimmte Marken ich sag mal im Social Netz, Social Media ganz
414	tolle Sachen machen, dass man hofft da auf diesem Trend mit
415	aufzubauen, oder mit zu partizipieren, ist klar. Es gibt immer
416	Branchen, die da so Image oder Trendgefühl mehr vermitteln als andere,
417	und natürlich die ganzen jungen Firmen, die sehr online und mobile
418	affin sind, vermitteln natürlich ein bisschen mehr Trend als die
419	konservativen Einzelhändler oder Banken und Versicherungen. Also wenn
420	Trend irgendwo aufkommt, wie etwa dieses Finger Spinning gerade, mein
421	Sohn hat jetzt so ein Teil, das scheint gerade so ein Trend unter
422	jungen Leuten zu sein, und natürlich gucken da viele große Marken, wer
423	hat das rausgebracht, gibt es da überhaupt jemanden der da die rechte
424	dran hat, und dann möchte man schnell auch diesen Trend für sich
425	nutzen. Und das ist so glaube ich ein Phänomen, ob man das dann direkt
426	bei Kooperationen schafft, sei mal dahingestellt. Ich habe noch ein
427	Beispiel: Thermomix. Das Nonplusultra Küchengerät für die Mutter von
428	ein bis zwei Kindern ab 35, da haben ja immer mehr Haushalte so ein
429	Teil zu Hause stehen, die kosten viel Geld, und trotzdem nimmt jeder
430	die Zahlungsbereitschaft mit. Das ist ein Trend, der gerade auch in

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

431	bestimmten Haushalten und Zielgruppen zu sehen ist, und dann klar,
432	bekommen die natürlich von heute auf morgen jede Menge Anfragen, man
433	möchte mit denen kooperieren. Schon stellen die auch einen
434	Kooperationsmanager ein. Und man will mit denen sprechen. Das heißt,
435	die haben eine extrem hohe Nachfrage nach Kooperationsbereitschaft und
436	können sich aussuchen mit wem sie kooperieren wollen. Was die machen
437	sollten, ist nicht darauf warten, dass die Richtigen anfragen, die
438	sollten im Grunde proaktiv sagen, mit wem kann ich noch weitere
439	Potentiale einnehmen, und auf die zugehen, die eben nicht anrufen. Oft
440	ist das Problem der Firmen, gerade der Namenhaften Marken und
441	Unternehmen, dass diese so viele Anfragen bekommen, dass sie glauben
442	nur aus den Anfragen die rein kommen bestmöglich Kooperationen
443	anzusetzen versus sich selbst mal Gedanken zu machen, mit wem es
444	vielleicht Sinn macht zu kooperieren. Deswegen entwickeln immer mehr
445	Unternehmen auch Kooperationsstrategien, was uns zu Gute kommt, denn
446	wenn du nach Kooperationsstrategie suchst dann findet man nur uns. Und
447	da unterstützen wir auch stark strategisch Unternehme sich richtig
448	aufzustellen, die richtige Organisation dafür zu haben, die richtigen
449	Ziele sich zu setzen, im Kontext von Unternehmenszielen,
450	Vertriebszielen, Marketingzielen und sonstigen Zielen. Das
451	unterschätzen viele. Und das gewinnt an Bedeutung, auch in den
452	nächsten Jahren. Und wenn man da wie wir so in einer kleinen
453	Nischenberatung tätig ist dann hilft uns das natürlich auch.
454	KA: Okay, dann ja dann wären wir mit dem Befragungsteil soweit auch
455	schon durch. Möchten Sie ansonsten noch etwas zu diesem Thema
456	erzählen, das Ihnen wichtig ist und bisher noch nicht angesprochen
457	wurde?
458	HS: Also es ist ein komplexes Feld. Und wir merken aber auch, dass es
459	immer stärker nachgefragt wird. Wir füllen damit auch einen Tag, wir
460	machen das mit größeren Verlagen zusammen, wir sind so der Partner von
461	W&V zum Beispiel, für die wir so ein eigenes Kooperationsseminar
462	entwickelt haben, und da sieht man ja auch, dass Führungskräfte sich
463	sowas einen tag lang anhören wollen, Theorie und gerade auch Praxis
464	Beispiele hören wollen, aus denen die lernen, und das ist glaube ich
465	auch noch mal ein Indikator, dass das Thema Kooperationen an Bedeutung
466	gewinnt. Wir werden auch zukünftig mehr auf das Thema Seminare,

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 6 (IP6)

467	Beratung, Unterstützung setzen, und die Nachfrage ist da. Wir bekommen
468	oft Anfragen auch von Unternehmen intern, das spüren wir eigentlich
469	schon. Guter Prozess, der da entsteht.
470	KA: Ja, auf jeden Fall. Vielen Dank für die sehr ausführlichen
471	Antworten. Die Ergebnisse der Forschungsarbeit lasse ich Ihnen im
472	August zukommen. Vielen Dank für die Antworten erstmal. Ich denke, ich
473	werde interessante Erkenntnisse aus Ihren Aussagen ziehen können!
474	HS: Ja alles klar, viel Erfolg noch mit ihrer Forschungsarbeit. Ich
475	freue mich schon auf die Ergebnisse.

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 7 (IP7)

1	Interview mit Niels Stehn (Design Director, Peter Schmidt Group)
2	Datum: 23.06.2017 17:15 Uhr - 17:35 Uhr
3	Abkürzungen:
4	Interviewer, Katharina Adam = KA
5	Befragter, Niels Stehn = NS
6	(Begrüßung und Vorstellung der Thematik)
7	KA: Erläutern Sie bitte Ihre Position im Unternehmen und beschreiben
8	Sie, ob und inwiefern sie bereits Erfahrungen mit dem Zustandekommen
9	von Markenkooperationen gemacht haben.
10	NS: Also ich selber bin ja Designer und Designdirektor hier bei der
11	Peter Schmidt Group. Bei uns bestehen natürlich Schnittmengen zu
12	diesem Bereich der Markenkooperation, meistens allerdings dann stark
13	unter der Hinzunahme der Strategen. Deswegen hoffe ich, dass ich jetzt
14	dir hier irgendwie auch helfen kann. Ich bin bei solchen Prozessen
15	dann eher im Co-Piloten Sessel sozusagen. Bezüglich der Erfahrung sind
16	wir meistens beratend tätig in so Prozessen, so das wird primär dann
17	durch unsere Strategen betreut. Aber dadurch, dass bei uns in der
18	Struktur die Kundenmandate primär an den Designteams hängen, sind wir
19	dann wie gesagt irgendwie damit beteiligt.
20	KA: Okay. Unabhängig von Ihren persönlichen Erfahrungen, welche
21	Markenkooperationen aus der Vergangenheit sind Ihnen als besonders
22	erfolgreich/ erfolglos aufgefallen und warum sind gerade diese Ihnen
23	im Gedächtnis geblieben?
24	NS: Also was ich interessante finde, es gibt ja sozusagen zwei Ebenen:
25	Marketingpartnerships, da fallen mir so Kooperationen ein wie Allianz
26	Arena oder Pampers-Unicef, das ist dann ja eher eine Imageprägende
27	Kooperation. Und dann haben wir irgendwie das Beispiel wo wir
28	irgendwie eher in Richtung Product Service Partnerships denken. Das
29	wäre jetzt so Milka Philadelphia oder so, wo es eher am Produkt selbst
30	funktioniert. Oder Apple Nike. Mir fallen komischer Weise auch nur
31	welche ein, wo ich denke dass es recht erfolgreich ist, also jetzt
32	Marriot Netflix ist noch ein gutes Beispiel, wo irgendwie zwei Partner
33	zusammen kommen, die beide einen starken Benefit von dieser
34	Kooperation haben. Also wenn man an Marriot denkt, die waren irgendwie

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 7 (IP7)

35	der erste First Mover in der Hotelindustrie, die sozusagen diesen
36	Netflix Service den Kunden bieten konnten. Das hat sich natürlich
37	rumgesprachen und hat sich dann positiv auf die Marke Marriot
38	ausgewirkt. Und für Netflix natürlich eine super Möglichkeit das
39	Produkt erlebbar zu machen bei den Hotelgästen, die bisher vielleicht
40	noch keine Bemühungen mit dem Service hatten und den jetzt
41	ausprobieren konnten. Finde ich eigentlich ein ganz schönes Beispiel,
42	genauso wie bei Shell und Postbank zum Beispiel, da haben wir schon
43	ein paar mehr Schnittmengen, da wir jetzt die Postbank betreuen. Wo
44	ich auch ganz schön Benefits sehe für beide Marken; Postbank, die
45	irgendwie in der Fläche, wo man weiß es ist teuer Filialen zu
46	unterhalten usw. Und in dem Moment wo wir mit den Kartenautomaten in
47	den Shellstationen drin sind, erreicht man da die Kunden, die
48	vielleicht auch auf dem Land sind zum Beispiel, ganz gut. Während für
49	Shell der Benefit in dem Fall ja ist, dass man vielleicht bewusst die
50	Shell Tankstelle anfährt, weil man noch Geld abheben möchte.
51	KA: Alles klar. Was verstehen Sie denn grundsätzlich unter
52	Markenkooperationen in der heutigen Zeit und welche Bedeutung kommt
53	Ihrer Meinung nach Markenkooperationen im zukünftigen Wettbewerb zu?
54	Rechnen Sie mit einer Zu- oder Abnahme von Markenkooperationen?
55	NS: Also ich glaube, dass wir momentan in einer Phase leben, wo diese
56	strategischen Partnerschaften durchaus zunehmen werden. Ich glaube es
57	ist ein ganz gutes Tool, ein Mehrgeschäft zu generieren, das ich sonst
58	vielleicht irgendwie liegen lassen würde. Ich denke, dass man
59	sozusagen über die Synergien zwischen den Marken eigentlich dann
60	unerschöpfte Potentiale sozusagen noch mal heben kann. Und wenn ich so
61	an Online Brand denke ist das häufig auch eine Chance, die Online
62	Marke auch noch mal in einem anderen Kontext erlebbar zu machen. So
63	und wenn man drüber nachdenkt, auch das Thema Ingrediens Brands, wo
64	eine Marke in einem anderem Produkt drinsteckt, für solche kann eine
65	Markenkooperation essentiell sein. Und ich glaube, dass auch gerade
66	die Ingredienz Brands steigen werden, weil wir sozusagen mit
67	fortschreitender Technologie immer mehr Technologien haben werden, die
68	irgendwie anders mit drin stecken. Plakatives Beispiel ist da GoreTex.
69	Interessant wiederum für die anderen Marken, sie sozusagen ein
70	Ingredient Brand aufnehmen, ist es natürlich zu sagen, wir haben eine

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 7 (IP7)

71	besonders gute Technologie bei uns verbaut, und man gibt sozusagen
72	über ein Ingrediens Brand ein Qualitätsversprechen ab.
73	KA: Ok. Wie wäre denn Ihre Definition von Markenkooperationen in der
74	heutigen Zeit?
75	NS: Ja, also ich würde sagen eine Markenkooperation ist eine
76	Partnerschaft, aus der beide Marken einen Vorteil ziehen für ihr
77	Business.
78	KA: Ok. Dann einmal noch einmal eine Frage mit Fokus auf die
79	Vorgehensweise bei der Partnerwahl: Wie sind Sie bisher bei der Wahl
80	des richtigen Markenpartners für eine Kooperation vorgegangen?
81	NS: Also ich glaube was ganz wichtig ist oder wie wir so einen Prozess
82	dann angehen ist dann eigentlich über einen Workshop zu kommen. Und
83	gemeinsam mit den Business-Verantwortlichen auf Kundenseite im Prinzip
84	einen Workshop durchzuführen, wo man dann gewisse Fragen stellt, um
85	eben abzuklopfen, wer denn der richtige Markenpartner sein könnte. Und
86	klar da gibt es dann so ein paar Frage Stellungen, die wir stellen.
87	Wichtig ist, dass man im Workshop in den Dialog tritt und dann
88	irgendwie Vor- und Nachteile einer Partnerschaft gemeinsam beleuchtet.
89	KA: Alles klar. Was sind denn aus Ihrer Sicht noch einmal
90	zusammengefasst Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen, die für eine
91	erfolgreiche Markenkooperation in Hinblick auf die Partnerwahl
92	berücksichtigt werden sollten?
93	NS: Also beide müssen irgendwie entweder einen wirtschaftlichen Erfolg
94	erzielen können oder eben einen Image-Gewinn haben. Also es muss ja
95	nicht immer nur was monetäres rumkommen, sondern es kann ja auch sein,
96	dass es rein Image-getrieben ist, wie etwa mit dem Beispiel der
97	Allianz Arena. Und ich glaube es gibt auch unterschiedliche Ebenen.
98	Das hängt ja davon ab, was man mit der Marke vor hat. Also will man
99	die eigene Marke mehr richtig Premium entwickeln und positionieren,
100	dann muss ich das bei der Partnerwahl irgendwie im Kopf haben. Dann
101	glaube ich, dass das Umfeld, in das ich mich stelle, Beispiel Marriot
102	Hotel und Netflix, einfach der Rahmen, in dem ich mich bewege und eine
103	Interaktion in dem Fall mit dem Produkt ermögliche, das der wichtig
104	ist. Das bedeutet, ich muss irgendwie den Kontext berücksichtigen. Was
105	auch wichtig ist glaube ich ist, dass man über die bestehenden
106	Zielgruppen hinaus neue Zielgruppen erreichen kann. Sonst macht so

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 7 (IP7)

107	eine Partnerschaft vielleicht nicht unbedingt Sinn. Für Ingrediens
108	Brands ist so eine Partnerschaft ganz wichtig, weil Sie ja eh immer in
109	anderen Marken oder Produkten sozusagen drin stecken. Wenn ich an
110	Digital Marken denke, glaube ich, dass es eine Chance ist, weil man
111	unter Umständen dann greifbarer wird und nicht mehr nur im digitalen
112	Raum unterwegs ist. Es muss grundsätzlich auf Augenhöhe funktionieren,
113	oder dass der andere etwas hat was ich nicht habe. Dieser Premium
114	Gedanke, dass es mich hochzieht und der andere hat vielleicht eher
115	etwas von meiner massenhaften Verbreitung. Aber ich muss ja auch genau
116	die Vorteile auf beiden Seiten irgendwie abwägen, und das muss sich
117	irgendwo die Waage halten.
118	KA: Alles klar, gut. Dann komme ich schon zur letzten großen Frage:
119	Welche Chancen und welche Risiken sehen Sie in der Idee, ein
120	„Online-Dating Portal“ als zeitgemäßes Format für kooperationswillige
121	Marken anzubieten, welches durch eine Mischung aus gewählten
122	Parametern und Algorithmen Partnervorschläge generiert?
123	NS: Also ich finde die Idee erstmal sehr interessant. Wäre mir aber
124	unsicher, ob eine alleinige Auswahl über Algorithmen im Grunde
125	genommen funktioniert. Was ich gut finde, dass da eine
126	Entscheidungsgrundlage, oder eine Vorauswahl im Prinzip getroffen
127	wird. Das finde ich super spannend. Ich glaube es braucht dann
128	trotzdem noch irgendwie einen Dialog oder ein sich Auseinandersetzen,
129	ob das jetzt ein Workshop-Format ist oder wie auch immer, in dem man
130	das dann beleuchtet. Weil ich glaube, dass da auch sachlicher eine
131	gewisse Portion Bauchgefühl dazu gehört. Passt das, passt das nicht.
132	Ich glaube man kann es sozusagen voreilten, aber keine finale
133	Entscheidung dadurch herbeiführen. Aber ich finde die Idee sehr
134	spannend. Wäre interessiert, was da dabei rauskommt. Letztendlich ist
135	es ja auch Dating-Plattform ähnlich. Finde ich eine spannende Idee.
136	KA: Das geht dann auch schon über in meine nächste Frage, und zwar:
137	Wer könnte denn als Anbieter eines solchen Portals in Frage kommen
138	könnte und warum?
139	NS: Das ist eine gute Frage. Was ja total wichtig wäre, sozusagen
140	große Marken davon zu überzeugen, da rein zu gehen, so dass nicht nur
141	Marken da wiederzufinden sind, die den Mittelstand oder Kleinbetrieb
142	nicht überschreiten. Da kann es ja auch Kooperationen und Synergien

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 7 (IP7)

143	irgendwo geben, aber es wäre natürlich auch spannend das auf große
144	Marken irgendwo zu beziehen. Es ist interessant, ob man eher an
145	der Seite Unternehmensberatung irgendwo andockt, oder tatsächlich auf
146	der Seite Markenagentur, Werbeagentur. Müsste man Gespräche führen.
147	Oder tatsächlich vielleicht auch was für große Online Anbieter. Ich
148	denke jetzt spontan an Google zum Beispiel.
149	KA: Alles klar. Dann hätte ich eigentlich nur noch zwei Fragen, und
150	zwar: Was leisten Werbeagenturen auf das Zustandekommen von
151	Markenkooperationen ?
152	NS: Also Werbeagenturen wahrscheinlich durch gewisse
153	Kampagnenaktionen, kann ich mich durchaus vorstellen, dass das da dann
154	auch in so eine Kampagnen Idee dann auch rein passt. irgendwo eine
155	Kooperation einzugehen. Ich glaube, dass wir als Markenagentur dann
156	eher über die Werte und die Positionierung der Marke dann kommen. Eine
157	Werbeagentur ist ja eher Kampagnen- und Kommunikationsbezogen, da
158	passt eine Kooperation dann vielleicht gerade zu einer Kampagne, einem
159	Produkt, während bei uns das eher zu einer Grundausrichtung der Marke
160	selbst irgendwie gehört. Und wir machen ja nicht nur Corporate Marken,
161	also Unternehmensmarken, sondern ja auch Produktmarken, und ich kann
162	mir auch vorstellen bzw. weiß auch Fälle bei uns, wo Kooperationen bei
163	der Produktmarken Entwicklung eine Rolle gespielt haben. Sprich, man
164	hat eine Idee, man hat einen Kunden zu dem ein bestimmtes Produkt
165	gehört, und man bringt dann da eine Idee ein, die aber schon sehr
166	stark auf das Produkt geht. Ich sag mal das geht so ein bisschen in
167	Richtung Philadelphia Milka. Und bringt sowas einfach als Vorschlag
168	mit. Und trägt das an den Kunden heran.
169	KA: Alles klar. Dann letzten Frage, und zwar: Welche Rolle können
170	Trends spielen, wenn es um die Wahl eines Kooperationspartners geht?
171	NS: Das ist glaube ich genau das, wo wir eben auch schon drüber
172	gesprochen haben, indem man sich zum Beispiel an eine Premium Marke
173	hängt um seine eigene Marke mehr in Richtung Premium zu entwickeln.
174	Dass ich meine Marke mehr in Richtung Trend ziehen kann dabei ähnlich
175	ablaufen, wenn ich auf so etwas aufspringe. Und das kann durchaus eine
176	strategische Überlegung sein.
177	KA: Okay, dann ja dann wären wir mit dem Befragungsteil soweit auch
178	schon durch. Möchten Sie ansonsten noch etwas zu diesem Thema

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 7 (IP7)

179	erzählen, das Ihnen wichtig ist und bisher noch nicht angesprochen
180	wurde?
181	NS: Also ich finde es super, dass du dich hier mit dem Thema
182	auseinandersetzt. Echt spannend. Ist bei uns ja zumindest so ein
183	bisschen ein Nischenthema. Klar kann man sich vorstellen, dass
184	unheimlich viele Marken mit zum Beispiel Apple kooperieren wollen,
185	aber das muss natürlich für beide Seiten auch einen Mehrwert bieten.
186	Und das ist glaube ich den Markenkooperations-Suche die
187	Herausforderung. Dass es für beide Seiten irgendwie passt und auch
188	einen sinnvollen Mehrwert erzeugt. Unser Beispiel jetzt mit Shell und
189	Postbank, dass ist finde ich jetzt echt eine Win-Win-Situation für
190	beide. Aber das muss man erstmal finden und hinbekommen. Wo wir dann
191	natürlich auch stark in das Spiel kommen ist dann ja, wie die Marken
192	dann auch miteinander auftreten. Das ist dann auch so eine
193	Branding-Frage, die dann auch ganz stark in meinen Bereich mit rein
194	spielt. Gibt es einen übergeordneten Partner oder sind beide Partner
195	gleichberechtigt. Und bei Ingrediens Brands ist das natürlich ganz
196	ganz krass. Also auch gerade wenn wir so Marken gestalten wie GoreTex,
197	das kommt ja auch aus unserem Haus, dann ist das natürlich essentiell,
198	weil die immer im Zusammenhang mit anderen Marken stehen werden. Das
199	heißt die müssen auch vom gestalterischen ganz anders angelegt werden
200	als jetzt andere Marken an der Stelle. Und ich glaube, dass auch ganz
201	stark gerade der Ingrediens Bereich zunehmen wird, dadurch dass immer
202	mehr abgefahrene Technologien irgendwie auf den Markt kommen, wenn sie
203	nicht schon im Vorfeld von den großen Unternehmen weggekauft werden.
204	Das hat noch mal eine Art von Qualitätssiegel-Charakter an der Stelle,
205	was ja echt interessant ist.
206	KA: Ja, auf jeden Fall. Vielen Dank für die sehr ausführlichen
207	Antworten. Die Ergebnisse der Forschungsarbeit lasse ich Ihnen im
208	August zukommen. Vielen Dank für die Antworten erstmal. Ich denke, ich
209	werde interessante Erkenntnisse aus Ihren Aussagen ziehen können!
210	NS: Ja alles klar, ich hoffe ich konnte etwas zu Ihrer Forschung
211	beitragen und bin gespannt, was daraus wird. Viel Erfolg noch mit
212	ihrer Forschungsarbeit.

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 8 (IP8)

1	Interview mit Saehra Kübel-Heising (Audible)
2	Datum: 29.06.2017, 16:00 Uhr - 16:15 Uhr
3	Abkürzungen:
4	Interviewer, Katharina Adam = KA
5	Befragte, Saehra Kübel-Heising = SKH
6	(Begrüßung und Vorstellung der Thematik)
7	KA: Erläutern Sie bitte Ihre Position im Unternehmen und
8	beschreiben Sie, ob und inwiefern sie bereits Erfahrungen
9	mit dem Zustandekommen von Markenkooperationen gemacht
10	haben.
11	SKH: Ja also ich bin seit einem Jahr und neun Monaten bei
12	Audible, auch in dieser Position, ich verantworte hier den
13	Markenkooperations-Bereich, wo es darum geht WinWin
14	Situationen für die Audible Marke und die Markenpartner zu
15	schaffen über Marketingaktionen.
16	KA: Okay. Unabhängig von Ihren persönlichen Erfahrungen,
17	welche Markenkooperationen aus der Vergangenheit sind Ihnen
18	als besonders erfolgreich/ erfolglos aufgefallen und warum
19	sind gerade diese Ihnen im Gedächtnis geblieben?
20	SKH: Okay. Mir fällt sofort Spotify und Uber ein. Ich glaube
21	das ist eine Partnerschaft, die ich sehr interessant fand,
22	weil sich das komplett nur auf Kundenerfahrungen, Customer
23	Experience konzentriert hat. Das war einfach die
24	Möglichkeit, dass der Spotify-Kunde seine Playlist auch im
25	Taxi weiter hören konnte. Das fand ich einfach sehr
26	innovativ für so zwei so große Firmen auf solch einem Level
27	zusammen zu kommen.
28	KA: Okay. Mit Blick in die Zukunft, was verstehen Sie denn
29	grundsätzlich unter Markenkooperationen in der heutigen Zeit
30	und welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach
31	Markenkooperationen im zukünftigen Wettbewerb zu? Rechnen
32	Sie mit einer Zu- oder Abnahme von Markenkooperationen?
33	SKH: Also ich glaube, dass wir immer kooperativer werden.
34	Ich glaube, dass das zunehmen wird. Der Grund dafür ist

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 8 (IP8)

35	einfach, dass Online so viel möglich ist. Man hat so viele
36	Möglichkeit den Kunden anzusprechen und auch gemeinsam
37	anzusprechen und Win Win Situationen für den Kunden zu
38	schaffen. Aus dem Grund, also gerade in Verbindung mit
39	Digital glaube ich, dass das mit den Markenkooperationen
40	eher zunehmen wird. Also ich glaube auf jeden Fall, dass bei
41	Kooperationen beide Partner einen richtigen Mehrwert
42	rausziehen müssen, und dabei nicht den Endkunden vergessen
43	dürfen. Ich glaube das ist manchmal etwas, das bei mehreren
44	Markenkooperationen einfach schnell vergessen wird. Da wird
45	dann nur noch das Businessziel gesehen und der Endkunde geht
46	etwas verloren. Und das ist auf jeden Fall etwas, was bei
47	Markenkooperationen wichtig ist, dass der Endkunde primär
48	miteinbezogen werden muss.
49	KA: Okay. Jetzt noch einmal eine Frage mit Fokus auf die
50	Vorgehensweise bei der Partnerwahl: Wie sind sie bisher bei
51	der Wahl des richtigen Markenpartners für eine Kooperation
52	vorgegangen?
53	SKH: Ja, also ich muss immer einen Business Case
54	aufsetzen, das heißt also, ich muss verstehen, was genau
55	ich an die Partnerzielgruppe Kommunizieren möchte, und wie
56	komme ich da an mein Endziel, was die Neukunden Generierung
57	zum Beispiel ist. Und deswegen sind die Reichweite zum
58	Beispiel so wichtig. Momentan funktionieren die ganzen
59	Informationen halt über Gespräche und auch Erörterung, passt
60	das in deren Kommunikation rein. Wir wollen ja auch nicht
61	weiblich sein, eine Markenkooperation soll ja keine Werbung
62	sein, sondern das soll sich ja davon abheben. Und wie kann
63	man das Longterm integrieren. Das ist halt auch immer ein
64	spannendes Thema.
65	KA: Alles klar. Was sind denn aus Ihrer Sicht
66	Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen, die für eine
67	erfolgreiche Markenkooperation in Hinblick auf die
68	Partnerwahl berücksichtigt werden sollten?
69	SKH: Ihm ich glaube eine Voraussetzung ist, dass beide
70	Firmen oder Marken tatsächlich auch kooperieren möchten. Das

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 8 (IP8)

71	heißt also, dass es total wichtig ist, dass das nicht so
72	eine Idee ist von zwei Mitarbeitern die das mit den Marken
73	überlegen umzusetzen, weil meistens benötigt man dann
74	einfach sehr sehr viele Ressourcen um etwas größeres
75	umzusetzen wie jetzt zum Beispiel bei dieser Spotify und
76	Uber Kooperation, da ist das ja auch eine tiefe technische
77	Integration, die beiden Marken müssen Geld in die Hand
78	nehmen, es muss viel daran geglaubt werden und das
79	Management muss dahinter stehen. Also eine ganz große
80	Voraussetzung ist es, dass die Unternehmen einfach von sich
81	aus auch eine Bereitschaft dafür haben. Ein Erfolgsfaktor
82	ist auch, wenn man schnell etwas umsetzen kann. Das heißt,
83	wenn man schnell etwas vor den Endkunden setzen kann, und
84	das testen kann, wie kommt das an, wie funktioniert es, usw.
85	Also ich glaube Schnelligkeit und eine Grundübereinstimmung
86	in den kooperierenden Unternehmen, das wären meine zwei
87	Hauptpunkte. Ich glaube einfach, dass wenn ein Unternehmen
88	dahinter steht und wirklich kooperieren will und auch die
89	Schnelligkeit dann ein Punkt ist bei der Partnerwahl; wie
90	schnell können wir etwas tatsächlich umsetzen, dann
91	reduziert man ziemlich schnell die Liste von ganz ganz
92	vielen Möglichkeiten auf sehr wenige, weil man dann
93	bestimmte Bedingungen eingehen muss, um etwas schnell auf
94	die Beine stellen zu können.
95	KA: Alles klar. Welche Chancen und welche Risiken sehen Sie
96	in der Idee, ein „Online-Dating Portal“ als zeitgemäßes
97	Format für kooperationswillige Marken anzubieten, welches
98	durch eine Mischung aus gewählten Parametern und Algorithmen
99	Partnervorschläge generiert?
100	SKH: Also ich sehe das etwas schwierig an in erster Linie.
101	Ich kann verstehen wo es herkommt. Ich weiß nicht ob man bei
102	Markenkooperationen tatsächlich so eine Tik-Liste abharken
103	kann und sagen kann, das sind die fünf Requirements, die ich
104	für meine Kooperation benötige und dann abfragen kann,
105	welche Partner das haben. Da ist die Frage, ob so etwas
106	ausreicht, oder ob man dann manchmal weiter erörtern muss,

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 8 (IP8)

107	wie ein anderes Unternehmen tickt, was die für Requirements
108	an den Tag legen, was sie machen können, was sie nicht
109	machen können. Also für mich scheint es eine sehr simple
110	Lösung für etwas ziemlich Komplexes zu sein. Das ist so mein
111	erstes Gefühl. Die Chancen die ich sehe sind die, dass man
112	vielleicht auf Marken stößt, an die man vorher gar nicht
113	gedacht hat. Das ist auf jeden Fall etwas, das ich sehe. Ich
114	glaube, das ist so ein bisschen eine Erweiterung von dem,
115	weil man hat ja manchmal auch immer so seine Ideen was man
116	umsetzen möchte, dass man sich davon vielleicht eventuell
117	wegbewegt und sagt, das sind einfach meine Gegebenheiten und
118	was gibt es denn da in der Welt für Kooperationspartner? Das
119	wäre glaube ich ganz interessant.
120	KA: Okay. Wieso könnte ein solches Portal für Ihre Marke
121	nützlich sein, bzw. eher weniger relevant?
122	SKH: Ich glaube ich würde das einfach mal ausprobieren. Wie
123	ich sagte, Marken zu finden, die auch kooperieren möchten,
124	und die dann zu uns auch passen, das wäre schon sinnvoll.
125	Ich habe halt noch die Grundskepsis, weil ich weiß, dass es
126	einfach sehr lange dauert bis man den Weg gemeinsam findet
127	aber eventuell kann man ja da eine effizientere Auswahl
128	treffen.
129	KA: Okay. Welche Rolle können denn Trends spielen, wenn es
130	um die Suche nach einem potentiellen Kooperationspartner
131	geht?
132	SKH: Also es ist sehr sehr interessant zu verstehen, wie man
133	Trends für seine Marke nutzen kann. Und definitiv spielen
134	Trends darauf ein, wenn es um das Zustandekommen von
135	Markenkooperationen geht.
136	KA: Okay, ja dann wären wir mit dem Befragungsteil soweit
137	auch schon durch. Möchten Sie ansonsten noch etwas zu diesem
138	Thema erzählen, das Ihnen wichtig ist und bisher noch nicht
139	angesprochen wurde?
140	SKH: Ich glaube, wenn ich so überlege, was für Partner
141	könnten sonst noch so für uns interessant sein, dann ist für
142	mich immer wahnsinnig wichtig, was für eine Reichweite der

PROTOKOLLE DER INTERVIEWS – INTERVIEWPARTNER 8 (IP8)

143	andere Partner hat, wie kommuniziert dieser Partner mit
144	seinen Kunden, denn letztendlich ist so eine Kooperation ja
145	auch dazu da, neue Kunden, neue Zielgruppen zu generieren.
146	Und ich glaube, dass das ganz interessant wäre. Ich habe
147	unterschiedliche Tools, die ich verwende, um diese
148	Informationen heraus zu finden. Und ich glaube das wäre bei
149	diesem Thema so eine Grundvoraussetzung, dass wenn jemand so
150	sein Profil da aufbaut, dass diese Informationen dann auch
151	abgedeckt sind.
152	KA: Alles klar. Vielen Dank. Ich werden interessante
153	Erkenntnisse aus Ihren Aussagen ziehen können! Die
154	relevanten Forschungsergebnisse werde ich Ihnen dann nach
155	Fertigstellung meiner Masterarbeit zukommen lassen, sofern
156	Sie daran Interesse haben.
157	SKH: Okay, viel Erfolg dann noch bei Ihrer Masterarbeit.
158	KA: Ich melde mich dann bei Ihnen. Vielen Dank noch mal für
159	das Gespräch und noch eine schöne Woche.

ZUSAMMENFASSUNGEN DER INTERVIEWS

- **Interview 1: Peter Wippermann (IP1)**

Mit Markenkooperationen verbindet der Interviewpartner Unternehmen, die ihre Vorteile strategisch zusammenbinden. Beispielhaft aufgefallen ist dem Interviewpartner insbesondere die Markenkooperation von *Intel-Inside* und verschiedenen Computerherstellern. Für die Zukunft rechnet Herr Wippermann insbesondere mit einer Zunahme von technischen Kooperationen sowie einer Vernetzung von Marken im digitalen Bereich.

Bei der Partnerwahl gibt der Interviewte an, dass Markenpartner anhand der Kompatibilität zur eigenen Markenwelt ausgewählt werden sollten, um einen positiven Imagetransfer für beide Marken erreichen zu können. Als Erfolgsfaktor nennt die befragte Person für eine passende Partnerwahl dazu ein gemeinsames Werte-Set der kooperierenden Marken.

Potentiale eines Online-Dating-Portals für Marken sieht der Interviewpartner nur für bestimmten Branchen, bei denen Markenaktionen aus seiner Sicht anonym vorgeschlagen werden müssten, um der Konkurrenz nicht zu offenbaren, welche Strategien im Kooperationsbereich verfolgt werden. Um kurzfristige, schnelle Gewinne zu erzielen, können Trends für Kooperationen eine Rolle spielen.

- **Interview 2: Simon von Thun (IP2)**

Unter Markenkooperation versteht der Interviewpartner zwei oder mehr Unternehmen, bei denen Marken bei einer Zusammenarbeit die Stärken des jeweils anderen Partners nutzen, um damit eigene Markenziele erreichen zu können. Positiv aufgefallen sind dem Interviewten insbesondere Kooperationen zwischen *Nike* und *Apple*, da diese Marken durch die Kooperation jeweils in neue Geschäftsfelder eindringen konnten. Zukünftig rechnet der Interviewte mit einer zunehmenden Bedeutung von Markenkooperationen, insbesondere durch Digitalisierung, da hier verschiedene Branchen näher zusammenrücken und wertschaffende Partnerschaften aufgebaut werden.

Bei der Wahl der Partnermarke sollten zunächst die eigenen Ziele festgelegt und anschließend die Art möglicher Partnerschaften evaluiert werden. Anhand bestimmter Kriterien können dann verschiedene potentielle Partner bezüglich der Passgenauigkeit analysiert werden. Als Erfolgsfaktoren nennt die befragte Person für eine passende Partnerwahl vier Faktoren: Zielgruppen-Fit, Leistungs-Fit, Marken-Fit und persönliche Chemie der kooperierenden Partner.

In der Idee des Online-Dating-Portals für Marken sieht der Interviewte durchaus Potential: Viele Erfolgsfaktoren wie Zielgruppen-Fit, Leistungs-Fit oder Marken-Fit können über Algorithmen dort abgedeckt werden, allerdings weniger das Thema persönliche Chemie. Ein Anbieter eines solchen Portals sollte laut des Interviewpartners vor allem Glaubwürdigkeit für diese Thematik besitzen. Der Trend der Digitalisierung sei für das Eingehen von Markenkooperationen prägend.

- **Interview 3: Nils Pickenpack (IP3)**

Gelungene Markenkooperationen bezeichnet der Interviewte als Win-Win-Win Situation, wo sowohl die beteiligten Partner als auch die gemeinsame Zielgruppe von einer Kooperation profitieren. Der Erfolg hänge dabei immer davon ab, welche Ziele gesetzt wurden und inwiefern die Marken in der Lage waren, diese Ziele durch die Kooperation zu erreichen. Beispielhaft positiv aufgefallen ist dem Interviewpartner insbesondere die Markenkooperation zwischen den Marken *Corny* und *Flixbus* im Co-Promotion Bereich. Als negatives Beispiel wird die Kooperation zwischen *Henkel* und *Allessi* in Form eines Designer-WC-Steins genannt. Zukünftig geht Pickenpack von einer steigenden Anzahl an Markenkooperationen aus, was laut des Interviewten unter anderem auch die steigende Anzahl von eigenständigen Kooperationsmanagern in Unternehmen bestätigt.

Die eigenen Ziele sollten vor der Suche nach einem Partner klar definiert werden, woraufhin dann Kooperationsansätze evaluiert werden, um diese Ziele zu erreichen und anschließend Branchen und Marken zu identifizieren, die als Partner in Frage kommen. Als Erfolgsfaktoren nennt die befragte Person für eine passende Partnerwahl fünf Faktoren: Produkt-Fit, Marken- und Image-Fit, Zielgruppen-Fit, Ziele-Fit und persönliche Chemie der kooperierenden Partner.

In der Idee des Online-Dating-Portals für Marken sieht der Interviewte viel Potential. Zu bedenken sei auch hier, dass die persönliche Chemie der Kooperationspartner nicht ohne Weiteres ermittelt werden könnte. Zudem müsse eine kritische Menge an Teilnehmern vorhanden sein, damit die Plattform für Marken mit Kooperationsinteresse relevant ist. Insbesondere traditionelle Unternehmen nutzen laut Pickenpack Kooperationen, um dem Trend der Digitalisierung folgen zu können.

- **Interview 4: Isabel Madsen (IP4)**

Markenkooperationen bezeichnet die Interviewte als Zusammenschluss zweier Marken, der in seiner Gestaltung sehr unterschiedlich ausfallen kann. Positiv aufgefallen ist der Interviewten insbesondere die Kooperation zwischen *Langnese* und den *Minions* von *Universal Studios*, da

diese Kooperation in Form von *Minion-Eis* insbesondere für Kinder spannend ist. Für die Zukunft rechnet Frau Madsen mit einem gleichbleibenden Verhältnis von Markenkooperationen am Markt.

Bei der Wahl der Partnermarke orientiert sich die Interviewte insbesondere für kleinere Kooperationen an Brainstormings im Team, die anschließend auf Passgenauigkeit zur Marke analysiert werden. Als Erfolgsfaktoren nennt die befragte Person für eine passende Partnerwahl gleiche Werte der Marken (Marken-Fit), Zielgruppen-Fit, Ziele-Fit, Produktfit-Fit sowie einen Reichweiten-Fit in Bezug auf eine ähnliche Bekanntheit der kooperierenden Partner.

Insbesondere für kleinere Marketing-Kooperationen sieht die Interviewte in der Idee eines Online-Dating-Portals für Marken Potential, um mit wenig Zeitaufwand relativ schnell herausfinden zu können, welche Marken potentiell als Partner in Frage kommen könnten. Trends können für das Eingehen von Kooperationen aus ihrer Sicht eine sehr große Rolle spielen.

• Interview 5: Robert Pauly (IP5)

Als Markenkooperationen beschreibt der Interviewte einen Prozess, in dem zwei Marken gegenseitig ihre jeweiligen Kompetenzen nutzen, ein Imagetransfer stattfindet und ein Angebot oder Produkt realisiert wird, das eine Marke für sich alleine nicht ohne größeren Aufwand hätte umsetzen können. Zu den für den Interviewten erfolgreichsten Kooperationen zählt unter anderem die Zusammenarbeit zwischen *Tchibo* und dem Insel-Vermarktungsunternehmens *Vladi Private Islands*, im Zuge dessen über *Tchibo* ganze Inseln verkauft wurden und eine bedeutende Reichweite durch positive Medienbeiträge in den Medien durch diese Aktion generiert werden konnte. Herr Pauly rechnet für die Zukunft tendenziell mit einer Zunahme von Markenkooperationen, insbesondere bei Kooperationen zwischen Marken aus verschiedenen Branchen.

Bei der Suche nach Partnermarken nutzt der Interviewte unter anderem Brainstormings im Team. Die potentiellen Partnerideen werden anschließend gefiltert, analysiert und bei einem positiven Fit kontaktiert. Als Erfolgsfaktoren nennt der Interviewte in erster Linie Bekanntheit (Reichweite), Markenstärke und Imagefit. Zudem ist die Reputation der Partnermarke ein weiterer Faktor, der beachtet werden sollte.

Als zeitsparende erste Möglichkeit der Akquise empfindet der Interviewte die Idee eines Online-Dating-Portals für Marken grundsätzlich als sehr ansprechend. Um einen Überblick über passende Partner aus verschiedenen Branchen bekommen zu können, sieht der Interviewte ein solches Portal als

perfektes Medium an, sofern genügend große als auch kleine Marken auf dieser Plattform vertreten sind. Als Anbieter eines solchen Portals könnten laut Pauly Plattformen wie *Xing* in Frage kommen, die teilweise auch schon im B2B-Bereich tätig sind, Datenbanken verwalten und nach Branchen sortieren können. Trends spielen für Markenkooperationen eine große Rolle, wobei trendbasierende Kooperationen zeitnah umgesetzt werden müssten, um dem Trend noch rechtzeitig am Markt folgen zu können. Schnelligkeit in der Umsetzung sei dabei essentiell.

- **Interview 6: Hennig Schnittcher (IP6)**

Als Markenkooperationen bezeichnet der Interviewte einen Prozess, bei dem zwei Unternehmen sich im Markt begegnen, suchen oder finden, miteinander substantiell unterschiedliche Leistungen teilen und durch die Zusammenarbeit Synergien erzielen. Als eine sehr erfolgreiche Markenkooperation bezeichnet der Interviewte die Zusammenarbeit zwischen dem Smartphone-Hersteller *Huawei* und dem aus der Branche der Fotografie stammende Unternehmen *Leica* sowie die Kooperation zwischen *Lufthansa* und *Audible*. Als negatives Beispiel nennt der Interviewte die Kooperation zwischen dem Spielzeughersteller *Lego* und dem Mineralöl- und Erdgas-Unternehmen *Shell*. Grundsätzlich rechnet der Interviewte mit einer Zunahme von Markenkooperationen am Markt, die sich seiner Meinung nach zunehmend auf mittelständische Marken auswirken werden.

Bei der Suche nach Partnermarken geht der Interviewte analytisch vor, indem bestimmte Kriterien bezüglich der Passgenauigkeit zweier Marken geprüft werden. Als Erfolgsfaktoren nennt der Interviewte einen Zielgruppen-Fit, Reichweiten-Fit, Produkt-Fit, Image-Fit sowie einen Kosteneffizienz-Fit. Zudem ist neben persönlicher Chemie vor allem das Abschließen von Verträgen essentiell für den Erfolg einer Kooperation. Ressourcen sollten vorhanden sein und die Reputation des Kooperations-partner umfangreich geprüft werden.

In der Idee eines Online-Dating-Portals für Marken sieht der Interviewte eine große Chance, sofern die Plattform von der Gestaltung und Technologie her auf dem neuesten Stand sei und ein klarer Nutzen für die Marken auf dieser Plattform zu erkennen sei. Zu beachten gilt es laut Schnittcher, die richtigen Ansprechpartner eines Unternehmens zu finden, die jeweils den Account einer Marke auf einer solchen Plattform betreuen würden, sowie ein passendes Geschäftsmodell zu entwickeln, das die Qualität der Inhalte und des Services nicht unter ihrem Wert vermarktet. Anbieter eines solchen Portals benötigten Know-How im Bereich der Markenkooperationen und Glaubwürdigkeit. Dazu eignen könnten sich laut des Interviewten eventuell Plattformen wie *Xing* oder *LinkedIn*, die bereits über ähnliche technische Strukturen verfügen. Trends spielen für Kooperationen eine bedeutende Rolle;

insbesondere junge Firmen aus dem Onlinebereich vermitteln mehr Trendgefühl als andere Marken und würden dementsprechend auch häufig für Kooperationen angefragt.

• Interview 7: Niels Stehn (IP7)

Markenkooperationen definiert der Interviewpartner als Partnerschaft, aus der beide Marken einen Vorteil für ihr Geschäft ziehen können. Aufgefallen sind dem Interview-partner Markenkooperation zwischen dem Hotelunternehmen *Marriott* und *Netflix* oder auch zwischen *Shell* und der *Postbank*. Für die Zukunft rechnet Herr Stehn mit einer Zunahme von strategischen Partnerschaften, um Marken in einem anderen Kontext erlebbar machen zu können.

Bei der Partnerwahl gibt der Interviewte an, dass Workshops bei der Suche nach dem richtigen Partner hilfreich sind, bei denen im Dialog Vor- und Nachteile einer Partnerschaft erörtert werden. Als Erfolgsfaktor nennt die befragte Person für eine passende Partnerwahl Marken- und Image-Fit, Zielgruppen-Fit, Kommunikation auf Augenhöhe (Persönliche Chemie) sowie Komplementarität der Marken, indem jede Marke von den anderen Marke in einem Bereich profitiert, den sie alleine nicht optimal bedienen kann.

Als Entscheidungsgrundlage für die Wahl nach Kooperationspartnern sieht der Interviewte durchaus Potential in einem Online-Dating-Portals für Marken, insbesondere wenn nicht nur kleine und mittelständische, sondern auch große Marken auf der Plattform vertreten sind. Je nachdem, wohin sich die Marke entwickeln soll, könnten Kooperationen im Trendbereich dabei helfen, eine Marke moderner erscheinen zu lassen.

• Interview 8: Saehra Kübel-Heising (IP8)

Als Markenkooperationen definiert die Interviewte einen Vorgang, bei dem beide Kooperationspartner als auch insbesondere der Endkunde einen relevanten Mehrwert aus der Zusammenarbeit der Marken erhalten sollten. Positiv aufgefallen ist der Interviewten in diesem Sinne die Kooperation zwischen *Uber* und *Spotify*, wo Kunden von *Uber* ihre *Spotify* Playlist im Taxi weiter hören konnten. Kübel-Heising geht davon aus, dass unsere Gesellschaft immer kooperativer wird und digitale Möglichkeiten dazu beitragen, dass es zukünftig mehr Markenkooperationen geben wird.

Bei der Partnerwahl schlägt die Interviewte vor, zunächst Endziele zu definieren und dann in Form eines Business Cases zu erörtern, inwiefern diese Ziele mit verschiedenen Partnern zu erreichen sind. Als Erfolgsfaktoren nennt die befragte Person in erster Linie generell die Bereitschaft, als

Marken Kooperationen eingehen zu wollen, das Vorhandensein von Ressourcen, Schnelligkeit in der Umsetzung sowie eine Grundübereinstimmung der kooperierenden Unternehmen.

Aufgrund der Erfahrung, dass die Initiierung einer Kooperation ein langer und kommunikationsintensiver Weg sein kann, begegnet die Interviewte der Idee eines Online-Dating-Portals für Marken mit Hinblick auf eine finale Partnerwahl mit einer gewissen Skepsis. Als Entscheidungsgrundlage für eine effizientere Vorauswahl schätzt die Interviewte ein solches Portal allerdings als nützlich ein. Trends spielen nach Ansicht von Kübel-Heising definitiv eine Rolle, wenn es um das Zustandekommen von Markenkooperationen geht.

EINBLICK – SOFTWARE FÜR QUALITATIVE DATENANALYSE MAXQDA

The screenshot displays the MAXQDA interface with the following components:

- Document Browser (08_SaehraKübelHeising):** Shows a list of documents with line numbers. The text content includes:
 - 122 **SKH:** Ich glaube ich würde das einfach mal ausprobieren. Wie ich sagte, Marken zu finden, die auch kooperieren möchten, und die dann zu uns auch passen, das wäre schon sinnvoll.
 - 123 Ich habe halt noch die Grundskepsis, weil ich weiß, dass es einfach sehr lange dauert bis man den Weg gemeinsam findet aber eventuell kann man ja da eine effizientere Auswahl treffen.
 - 124
 - 125
 - 126
 - 127
 - 128
 - 129 **KA:** Okay. Welche Rolle können denn Trends spielen, wenn es um die Suche nach einem potentiellen Kooperationspartner geht?
 - 130
 - 131
 - 132 **SKH:** Also es ist sehr sehr interessant zu verstehen, wie man Trends für seine Marke nutzen kann. Und definitiv spielen Trends darauf ein, wenn es um das Zustandekommen von Markenkooperationen geht.
 - 133
 - 134
 - 135
 - 136 **KA:** Okay, ja dann wären wir mit dem Befragungsteil soweit auch schon durch. Möchten Sie ansonsten noch etwas zu diesem Thema erzählen, das Ihnen wichtig ist und bisher noch nicht angesprochen wurde?
 - 137
 - 138
 - 139
 - 140 **SKH:** Ich glaube, wenn ich so überlege, was für Partner könnten sonst noch so für uns interessant sein, dann ist für mich immer wahnsinnig wichtig, was für eine Reichweite der andere Partner hat, wie kommuniziert dieser Partner mit seinen Kunden, denn letztendlich ist so eine Kooperation ja auch dazu da, neue Kunden, neue Zielgruppen zu generieren. Und ich glaube, dass das ganz interessant wäre. Ich habe unterschiedliche Tools, die ich verwende, um diese Informationen heraus zu finden. Und ich glaube das wäre bei diesem Thema so eine Grundvoraussetzung, dass wenn jemand so
 - 141
 - 142
 - 143
 - 144
 - 145
 - 146
 - 147
 - 148
 - 149
- Code Lists:**
 - Code List 1:** Erfolgsfaktor Zielefit (2), Erfolgsfaktor Chemie (4), Reputation (3), Ressourcen (4), Bereitschaft zur Kooperation (3), Verträge (2), Schnelligkeit (6), Online Dating Portal (6), Risiken (6), Chancen (22), glaubwürdigkeit (2), Allgemeine Anforderungen (5), Mögliche Anbieter (8), Geschäftsmodell (8), **Bedeutung von Trends (10)**.
 - Code List 2:** Erfolgsfaktor Marken-/Imagefit (7), Erfolgsfaktor Bekanntheit/Reichweit... (6), Erfolgsfaktor Zielgruppenfit (6), Erfolgsfaktor Zielefit (2), Erfolgsfaktor Chemie (4), Reputation (3), Ressourcen (4), Bereitschaft zur Kooperation (3), Verträge (2), **Schnelligkeit (6)**, Online Dating Portal (6), Risiken (10).

The screenshot displays the MAXQDA interface with the following components:

- Code List:** Erfolgsfaktoren(Schnelligkeit) with 6 codings across 4 documents.
- Table:**

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Gewicht	Vorschau	Fläche	Abdeckungsgr...
08_SaehraKüb...	Erfolgsfaktoren...	81	84	0	Ein Erfolgsfakt...	198	2,31
08_SaehraKüb...	Erfolgsfaktoren...	89	94	0	Schnelligkeit d...	308	3,59
04_IsabelMads...	Erfolgsfaktoren...	168	170	0	ch kann mir da...	99	0,77
02_SimonVonT...	Erfolgsfaktoren...	250	252	0	wir brauchen ei...	134	0,74
- Document Text:**
 - 82 aus auch eine Bereitschaft dazu haben. Ein Erfolgsfaktor ist auch, wenn man schnell etwas umsetzen kann. Das heißt, wenn man schnell etwas vor den Endkunden setzen kann, und das testen kann, wie kommt das an, wie funktioniert es, usw.
 - 83
 - 84
 - 85 Also ich glaube Schnelligkeit und eine Grundübereinstimmung in den kooperierenden Unternehmen, das wären meine zwei Hauptpunkte. Ich glaube einfach, dass wenn ein Unternehmen dahinter steht und wirklich kooperieren will und auch die Schnelligkeit dann ein Punkt ist bei der Partnerwahl; wie schnell können wir etwas tatsächlich umsetzen, dann reduziert man ziemlich schnell die Liste von ganz ganz vielen Möglichkeiten auf sehr wenige, weil man dann bestimmte Bedingungen eingehen muss, um etwas schnell auf die Beine stellen zu können.
 - 86
 - 87
 - 88
 - 89
 - 90
 - 91
 - 92
 - 93
 - 94
 - 95 **KA:** Alles klar. Welche Chancen und welche Risiken sehen Sie in der Idee, ein „Online-Dating Portal“ als zeitgemäßes
 - 96

KATEGORIENSYSTEM

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K1: Begriffs- verständnis Marken- kooperationen	Alle Textstellen, die auf eine Deutung des Begriffs Markenkooperation hinweisen	IP2: „(...) zwei oder mehr Unternehmen, bei denen die Marken zusammenarbeiten um die Stärken des jeweils anderen Partners zu nutzen, um damit eigene Markenziele zu erreichen“ (Z.47-50) IP5: „(...)nach dem Motto, mehr als die Summe der einzelnen Teile befruchten sich dann halt die Marken gegenseitig“ (Z.97) IP1: „(...)Vorteile von zwei Unternehmen strategisch zusammenbinden“ (Z.40-41)	Nur inhaltliches Verständnis des Begriffs, keine wertenden Äußerungen.
K2: Zukunfts- potentiale von Marken- kooperationen	Alle Textstellen, die auf das Zukunftspotential von Kooperationen hinweisen	IP2: „(...) nach vorne schauend bin ich sicher, dass die Bedeutung auch noch weiter zunehmen wird.“ (Z.62-64) IP8: „Also ich glaube, dass wir immer kooperativer werden.“ (Z.33) IP5: „Also gefühlt (...) nehmen Markenkooperationen zu (...) interessant finde ist die Tendenz, dass branchenfremde Marken immer mehr zusammenkommen (...) Tendenz ist ganz klar hin zu mehr Markenkooperationen. (Z.107-115) IP6: „Dass das weiter zunimmt, das kann man auch messen (...) in sozialen Netzwerken googeln (...) sehr viele Kooperations-manager (...) Große Unternehmen setzten jetzt schon stark auf das Thema Kooperation (...) in der Zukunft (...)sich immer stärker auch auf den Mittelstand auswirken wird.“ (Z.98-119)	Grundsätzliche Haltung und auch Vermutungen, ob Kooperationen tendenziell zu- oder abnehmen werden.
K2: Zukunfts- potentiale von Marken- kooperationen Subkategorie: Digitalisierung	Alle Textstellen, die auf das Zukunftspotential von Kooperationen anhand von Digitalisierung begründen	IP2: „(...)einer der Faktoren, der sicherlich dazu beitragen wird ist sicherlich das Stichwort Digitalisierung“ (Z.64-65) IP3: „ (...) immer mehr Unternehmen, die bisher sehr traditionell waren, haben durch die Digitalisierung echte Probleme bekommen. Und natürlich ergibt sich daraus, dass viele Unternehmen sich überlegen, mit wem sie kooperieren könnten, um der Digitalisierung folgen zu können. (Z.285-289) IP8: „(...) Man hat so viele Möglichkeit den Kunden anzusprechen (...) also gerade in Verbindung mit Digital glaube ich, dass das mit den Markenkooperationen eher zunehmen wird“ (Z.38-40) IP1: „(...), die Entwicklung der Vernetzung im digitalen Bereich und die Markenqualität, die jeder Kooperationspartner mitbringt, das zentrale Motiv darstellt“ (Z.45-47)	Begründungen, die mit dem Wort „Digital“ in Zusammenhang stehen
K2: Zukunfts- potentiale von Marken- kooperationen Subkategorie: Technologien	Alle Textstellen, die auf das Zukunftspotential von Kooperationen anhand von technologischem Fortschritt begründen	IP1: „Vor allem die technische Kooperation spielt heutzutage eine Rolle“ (Z.32) IP7: „(...) weil wir sozusagen mit fortschreiten-der Technologie immer mehr Technologien haben werden, die irgendwie anders mit drin stecken. Plakatives Beispiel ist da GoreTex. (..) Ingredient Brand (...) besonders gute Technologie (...) verbaut (...)“ (Z.66-68)	Begründungen, die mit dem Wort „Technik“ im Zusammenhang stehen

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
<p>K3: Vorgehensweisen bei der Partnerwahl</p>	<p>Alle Textstellen, die begründen, wie die Suche nach einem Kooperationspartner ablaufen kann</p>	<p>IP5: <i>(...) Akquise (...) Da gibt es ehrlich gesagt ganz ganz viele verschiedene Wege (Z.119-121) Wir erstellen (...) eine Wettbewerbsanalyse und gehen die Partner dann tatsächlich offensiv an, indem wir die akquirieren, anschreiben, anrufen (Z.132-134) Und sonst ist das wirklich ganz einfach ein Brainstorming (Z. 156-157)</i></p> <p>IP6: <i>„ (...) gehen da relativ analytisch vor, indem wir so die klassischen Kriterien abklopfen und schauen, welche Affinität bringen vielleicht Marken mit, dass sie erstmal zusammen passen, dass sie (..) nachher (...) positiv wahrgenommen wird“ (Z.148-152)</i></p> <p>IP2: <i>„(...) startet es immer mit der Fragestellung, was sind denn eigentlich Zielsetzungen (...), die wir nicht alleine optimal umsetzen können. (...) dann überlegen, welche Arten von Partnerschaften (...) helfen. Und erst dann im nächsten Schritt (...) überlegen, welche Partner würden (...) in Frage kommen (...) diese entlang gewisser Fit Parameter identifizieren (Z.78-86)</i></p> <p>IP3: <i>(...) wichtig, dass die Marke sich darüber im klaren ist, was überhaupt die jeweiligen Ziele sind (...) dann (...) was ein möglicher Kooperationsansatz sein könnte, um diese Ziele zu erreichen. (Z.89-101) (...) gucken, ob auf der Produktebene, auf der Markenebene und auf der Unternehmensebene meine Marke mit der anderen zusammen passen würde (Z.121-123)</i></p> <p>IP4: <i>„(...) kreatives Brainstorming“ (Z.85)</i></p>	<p>Ganze Prozesse als auch einfache Ausdrücke können kodiert werden.</p>

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl	Alle Textstellen, den eine allgemeine Deutung von Erfolgskriterien bei Markenkooperation zugewiesen werden kann	IP8: „(...) Grundübereinstimmung in den kooperierenden Unternehmen“ (Z85-86) IP1: „(...) Haltung des Unternehmens, (..) gemeinsame Werte-Set, das entscheidend ist ob eine Kooperation funktionieren kann oder nicht (Z.80-82)	Nur inhaltliches Verständnis von Erfolgskriterien im Allgemeinen, keine Spezifikationen.
K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl Subkategorie: Marken-/ Imagefit	Alle Textstellen, die darauf hinweisen, dass für eine erfolgreiche Kooperation die Markenwerte und Images zueinander passen sollten.	IP3: „(...) Bereich Marke und Image, und da müssen dann Markenwerte wie Markenbekanntheit usw. zusammen-passen. Die eine Marke darf dabei nicht die andere Marke total überstrahlen“ (Z.149-152)	Alle Aussagen, welche thematisch Inhalte zu Marken- oder Imagefit beinhalten.
K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl Subkategorie: Produktfit	Alle Textstellen, die darauf hinweisen, dass für eine erfolgreiche Kooperation die Produkte/ Leistungen zueinander passen sollten.	IP3: „(...)Bereich Produkt und Produktnutzen, wobei man darauf achten muss, dass die Produkte zueinander passen“ (Z.135-139)	Alle Aussagen, welche in Inhalte Produkt / Leistung oder Produktfit / Leistungsfit beinhalten.
K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl Subkategorie: Komplementarität	Alle Textstellen, die darauf hinweisen, dass sich die Marken gegenseitig ergänzen sollten für eine erfolgreiche Kooperation	IP2: „(...)ergänzt man sich hier mit den Leistungen, hat man hier ein komplementäres Angebot, sodass die Partnerschaft also auch auf einer Leistungsebene inhaltlich Sinn machen kann. (Z.112-115)	Alle Aussagen, inhaltlich Ergänzungen ansprechen
K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl Subkategorie: Markenstärke (Reichweite/ Bekanntheit)	Alle Textstellen, die darauf hinweisen, dass Stärke einer Marke (Reichweite/ Bekanntheit) wichtig für den Erfolg sind	IP8: „(...)für mich immer wahnsinnig wichtig, was für eine Reichweite der andere Partner hat“ (Z.140-145). IP5: „(...) es bringt nichts, (...) einen No-Name Partner in einer Markenkooperation zu haben, um (..) Imagetransfer zu gewährleisten. (Z169-174)	Alle Aussagen, die inhaltlich Markenstärke, Reichweite oder Bekanntheit beschreiben
K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl Subkategorie: Persönliche Chemie	Alle Textstellen, die darauf hinweisen, dass die persönliche Chemie der kooperierenden Marken wichtig für den Erfolg ist.	IP7: „Es muss grundsätzlich auf Augenhöhe funktionieren“ (Z.112) IP3: „(...) wichtig für eine erfolgreiche Partnerwahl ist die Dimension, dass die Marken und zuständigen Personen der Kooperationen gut miteinander klar kommen“ (Z.169-180)	Alle Aussagen, die inhaltlich auf persönliche Werte bei Kooperationen hinweisen
K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl Subkategorie: Zielgruppenfit	Alle Textstellen, die darauf hinweisen, dass Erfolg davon abhängt, inwiefern die Zielgruppen zueinander passen.	IP3: „(...) Die Zielgruppen sollten gut zusammenpassen, was aber nicht zwangsläufig heißt, dass die Zielgruppen identisch sein müssen, sie sollten sich aber sinnvoll ergänzen lassen“(Z.159-162)	Alle Aussagen, die inhaltlich das Thema Zielgruppen bei einer Kooperation beschreiben.

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
<p>K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl</p> <p>Subkategorie: Zielefit</p>	<p>Alle Textstellen, die darauf hinweisen, dass Erfolg davon abhängt, inwiefern die Ziele der Marken zueinander passen.</p>	<p>IP3: „(...) Ziele der beiden Partner müssen kompatibel sein und dürfen sich nicht ausschließen“ (Z.167-169)</p>	<p>Alle Aussagen, die inhaltlich auf ähnliche Ziele bei Kooperationen hinweisen</p>
<p>K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl</p> <p>Subkategorie: Bereitschaft zu Kooperation</p>	<p>Alle Textstellen, die darauf hinweisen, dass die generelle Kooperationsbereitschaft wichtig für den Erfolg ist</p>	<p>IP8: „(...) eine Voraussetzung ist, dass beide (...) Marken tatsächlich auch kooperieren möchten (...)“ (Z.69-73).</p> <p>IP3: „(...) ganz wichtig ist (...) der Wille zur Kooperation.“ (Z.180-183)</p>	<p>Alle Aussagen, die inhaltlich auf eine Bereitschaft zur Kooperation hinweisen</p>
<p>K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl</p> <p>Subkategorie: Schnelligkeit</p>	<p>Alle Textstellen, die darauf hinweisen, dass Schnelligkeit bei der Partnersuche und Umsetzung der Kooperation wichtig für den Erfolg sein kann</p>	<p>IP8: „(...)Ein Erfolgsfaktor ist auch, wenn man schnell etwas umsetzen kann“ (Z.81-84)</p> <p>IP5: „Ich sehe heute was, was ich morgen als Kooperation umsetze.Das ist die Zukunft.“ (Z.239-249)</p>	<p>Alle Aussagen, die inhaltlich auf Schnelligkeit hinweisen (Das Wort „schnell, Schnelligkeit, etc.“ enthalten vorkommt)</p>
<p>K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl</p> <p>Subkategorie: Reputation</p>	<p>Alle Textstellen, die darauf hinweisen, dass Reputation bei der Partnersuche und Umsetzung der Kooperation wichtig für den Erfolg sein kann</p>	<p>IP6: „(...)weiterer Erfolgsfaktor ist, dass die Marke natürlich auch nicht gerade irgendwelche Image-Krisen durchläuft“ (Z.242-243)</p>	<p>Alle Aussagen, die inhaltlich auf Schnelligkeit hinweisen (Das Wort „schnell, Schnelligkeit, etc.“ enthalten vorkommt)</p>
<p>K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl</p> <p>Subkategorie: Ressourcen</p>	<p>Alle Textstellen, die darauf hinweisen, dass Ressourcen bei Kooperationen wichtig für den Erfolg sein können</p>	<p>IP6: „(...) Erfolgsfaktor ist, dass man (...) in einer Kooperation die Ressource hat, eine Kooperation zu realisieren. (Z.250-252)</p>	<p>Alle Aussagen bei denen das Wort „Ressource“ genannt wird</p>
<p>K4: Erfolgskriterien bei der Partnerwahl</p> <p>Subkategorie: Verträge</p>	<p>Alle Textstellen, die darauf hinweisen, dass Verträge bei Kooperationen wichtig für den Erfolg sein können</p>	<p>IP6: „(...) Dinge (...) auch festzuhalten und (...) miteinander Ziele setzt, und die dann auch irgendwo unterschreibt oder festlegt und das nicht so verpufft“ (Z.235-240)</p>	<p>Alle Aussagen bei denen Verträge thematisiert werden.</p>

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K5: generelle Haltung zur Idee eines Online Dating Portals	Alle Textstellen, die auf eine allgemeine Bewertung der Idee des Online-Dating-Portals hinweisen.	IP4: „(...) eine super spannende Idee“ (Z134) IP1: „(...) interessant ist für bestimmte Branchen“ (Z.99-100) IP6: „Ich halte es für zeitgemäß – komplett“ (Z. 339-340)	Grundsätzliche Haltung, erste Assoziationen und Einschätzungen, ohne ins Detail zu gehen.
K5: generelle Haltung zur Idee eines Online Dating Portals Subkategorie: Chancen	Alle Textstellen, die auf Chancen eines Online-Dating-Portals hinweisen	IP4: „(...) unbedingt vorstellen, dass das funktioniert und zwar insbesondere für so kleinere Markenkooperationen im Sinne von Austauschgeschäften“ (Z168-171) IP2: „(...) das eigentliche Potential steckt eher darin wenn man einen Schritt zurück geht und sich nochmal überlegt, welche Dinge muss man eigentlich klären, bevor man zu einer Kooperation kommt, und was sind dann jeweils die besten Instrumente (Z.159-162) IP8: „(...) Chancen, die ich sehe sind die, dass man vielleicht auf Marken stößt, an die man vorher garnicht gedacht hat.“ (Z.111-113) (...) Marken zu finden, die auch kooperieren möchten, und die dann zu uns auch passen, das wäre schon sinnvoll“ (Z.123-124) „(...)eventuell (...) eine effizientere Auswahl treffen“ (Z.127-128)	Aussagen, die Potentiale von einem Kooperationsportal erkennen lassen. Eigene Meinungen, Vermutungen.
K5: generelle Haltung zur Idee eines Online Dating Portals Subkategorie: Risiken	Alle Textstellen, die auf Risiken eines Online-Dating-Portals hinweisen	IP8: „(...) Ich weiß nicht ob man bei Markenkooperationen tatsächlich so eine Tikliste abharken kann (...)“ (Z.101-105) IP2: „(...) man wird aber das Thema persönliche Chemie nur in Teilen abdecken können. (Z.156) IP6: „Das größte Risiko (...), ist dass du nicht einen zentralen Ansprechpartner in Unternehmen zur Zeit noch nicht hast, der sich um das zentrale Thema kümmert (Z.288-291)	Aussagen, die Risiken von einem Kooperationsportal erkennen lassen. Eigene Meinungen, Vermutungen.
K5: generelle Haltung zur Idee eines Online Dating Portals Subkategorie: Allgemeine Anforderungen	Alle Textstellen, die darauf hinweisen, welche Anforderungen ein solches Portal bedienen sollte	IP6: „(...) das Thema Algorithmen, Parameter, das lässt sich machen.“ (Z.349-350) „Technologie dahinter State of the Art ist“ (Z.280-281)	Aussagen, die allgemeine Anforderungen jeglicher Art an ein Kooperationsportal beschreiben. Eigene Meinungen, Vermutungen.
K5: generelle Haltung zur Idee eines Online Dating Portals Subkategorie: Glaubwürdigkeit	Alle Textstellen, die darauf hinweisen, inwiefern eine Glaubwürdigkeit des Portals zustande kommen kann	IP6: „(...) für eine Plattform brauchst du Knowhow, du brauchst Glaubwürdigkeit im Markt“ (Z.366-367)	Alle Aussagen, die das Wort „Glaubwürdigkeit“ beinhalten

KATEGORIENSYSTEM

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K5: generelle Haltung zur Idee eines Online Dating Portals Subkategorie: Mögliche Anbieter	Alle Textstellen, die darauf hinweisen, wer potentiell als Anbieter in Frage kommen könnte	IP6: „(...)Firmen haben natürlich gewisse technische Infrastrukturen, die man sicherlich auch ein Stückweit in die Richtung <i>tragen könnte</i> “ (Z.371-375) IP7: „(...) eher an der Seite Unternehmensberatung irgendwo andockt, oder tatsächlich auf der Seite Markenagentur, Werbeagentur“ (Z.144-148)	Alle Aussagen, die Beispiele und Überlegungen zu potentiellen Anbietern eines solchen Portals liefern
K5: generelle Haltung zur Idee eines Online Dating Portals Subkategorie: Geschäftsmodell	Alle Textstellen, die darauf hinweisen, auf was für einem Geschäftsmodell das Portal basieren könnte	IP2: „ (...) aufpassen, dass man das Thema nicht unter Wert verkauft. (Z.187-193) IP3: „ (...)Richtung Online Partnervermittlungsportal wie Elitepartner oder Paarship geht, wo zeitlich befristet Mitgliedschaften gebucht werden können.“ (Z.265-270)	Alle Aussagen, die im Ansatz eine Finanzierungsform des Portals ansprechen
K6: Bedeutung von Trends für das Eingehen von Markenkooperationen	Alle Textstellen, die darauf hinweisen, inwiefern Trends für das Eingehen von Kooperationen eine Rolle spielen	IP4: „ (...) Das spielt schon eine super große Rolle.“ (Z.176) IP8: „ (...) definitiv spielen Trends darauf ein, wenn es um das Zustandekommen von Markenkooperationen geht.“ (Z.133-135)	Alle Aussagen, die das Wort Trend enthalten.
K7: Rolle von Agenturen für das Zustandekommen von Markenkooperationen	Alle Textstellen, die darauf hinweisen, inwiefern Agenturen dabei helfen, Kooperation zu initiieren	IP1: „(...) eher spontane Vorschläge, falls sie zufällig den gleichen Kundenkreis (...), strategisch ist das, wenn ich das richtig beurteile, nicht ausgebaut. (Z.107-110)	Alle Aussagen, die Aufgaben von Agenturen bei Markenkooperationen definieren.

ANSCHREIBEN DER UMFRAGE

Anrede,

die Frage, wie ein Unternehmen möglichst einfach passende Kooperationspartner Marken finden kann, ist für viele Unternehmen aus verschiedenen Branchen relevant. Wir streben dabei für die Zukunft an eine Plattform zu entwickeln, auf der sich Marken online auf die Suche nach passenden Markenpartnern begeben können. Wir glauben, dass solch eine Plattform ein Gewinn für alle Unternehmen darstellen kann, die auf der Suche nach passenden Marken-Kooperationspartnern sind.

Wir freuen uns deshalb, eine **Masterarbeit** der Studentin Katharina Adam von der Macromedia University of Applied Sciences in Hamburg zu unterstützen, welche die Thematik untersucht, **inwiefern ein Online-Kooperationspartner-Portal als zeitgemäßes Medium zur Partnersuche für Markenkooperationen funktionieren kann.**

Nachdem schon eine Reihe von Experten-Interviews durchgeführt wurden, soll in der Masterarbeit mit Hilfe einer empirischen Befragung die Thematik weiter untersucht werden. Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie durch Teilnahme an dieser Online-Befragung mithelfen, diese interessante Fragestellung zu erforschen.

Die **Umfrage umfasst 16 Fragen und dauert ca. 5-10 Minuten.**
Über den nachfolgenden Link kommen Sie zu der Online-Befragung:

<http://www.umfrageonline.com/s/03cd248>

Auf Wunsch stellt Ihnen Frau Katharina Adam ihre Masterarbeit nach Abschluss sehr gern zur Verfügung. Für Ihre freundliche Unterstützung danke ich Ihnen im Voraus.

Mit besten Grüßen aus Hamburg,

Nils Pickenpack | managing director

connecting brands
cooperation marketing agency gmbh

große elbstraße 279 | 22767 hamburg

tel.: +49 / (0) 40 / 39 105 - 333

fax.: +49 / (0) 40 / 39 105 - 301

email: nils.pickenpack@connectingbrands.de



Website: connectingbrands.de
co-brands.de

Facebook: facebook.com/Kooperationsmarketing
facebook.com/CO-BRANDS

Twitter: twitter.com/co_marketing

handelsregistereintrag: amtsgericht hamburg | hrb 102014

sitz der gesellschaft: hamburg

geschäftsführung: nils pickenpack

Diese E-Mail dient ausschließlich Informationszwecken. Der Inhalt dieser Nachricht stellt keine rechtsverbindliche Erklärung dar und unterliegt dem Datenschutz. Wenn Sie nicht der berechtigte Empfänger dieser Nachricht sein sollten, setzen Sie sich bitte mit dem Absender in Verbindung. Beachten Sie, dass jegliche Art der Reproduktion, Veränderung, Vervielfältigung, Verbreitung oder Publikation des Inhaltes untersagt ist.

UMFRAGEBOGEN

Die Suche nach dem richtigen Marken-Kooperationspartner leicht gemacht - Ein Online-Kooperationspartner-Portal für Marken

Seite 1

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank, dass Sie sich bereit erklären, im Rahmen meiner Master-Thesis an der Macromedia Hochschule in Hamburg, an meiner Online-Befragung zum Thema "Online-Kooperationspartner-Portal für Marken" teilzunehmen.

Unkompliziert und schnell:

Der Fragebogen umfasst max. 16 Fragen, welche schnell per Mausclick beantwortet werden können. Eine Unterbrechung und spätere Fortsetzung des Fragebogens ist leider nicht möglich. Ich würde Sie daher bitten, den Fragebogen in einem Stück zu beantworten. Der Zeitaufwand beträgt max. 10 Min.

Ihr wissenschaftlicher Beitrag:

Jeder vollständig ausgefüllter Fragebogen trägt dazu bei die Aussagekraft meiner Master-Thesis zu erhöhen sowie die Gültigkeit der Erhebung zu gewährleisten. Bitte lesen Sie sich die Fragen aufmerksam durch und antworten Sie wahrheitsgemäß.

Anonymität:

Bei dieser Erhebung handelt es sich um einen anonymisierten Fragebogen. Es können somit keine Rückschlüsse auf Personen und ihre gemachten Angaben vorgenommen werden.

Achtung:

Falls Sie Interesse an den Ergebnissen meiner Arbeit haben können Sie sich per Mail unter KAdam@stud.macromedia.de bei mir melden. Ich stelle Ihnen dann die Ergebnisse zur Verfügung.

Teilnahmeschluss:

Sie können bis zum 07.07.2017 an der Befragung teilnehmen.

Weiterempfehlung:

Möglicherweise kennen Sie weitere Personen, die mit dieser Thematik vertraut sind. Sie können die Einladung gerne per E-mail weiterleiten.

Sollten bei Ihnen Fragen aufgekomen sein, stehe ich Ihnen selbstverständlich jederzeit zur Verfügung.

Ich bedanke mich für Ihre Unterstützung.

Mit besten Grüßen

Katharina Adam

Moorweg 23

22844 Norderstedt

Telefon: 0172/ 1708 286

Email: KAdam@stud.macromedia.de

Seite 2

Ist Ihre Marke grundsätzlich an Kooperationen mit anderen Marken interessiert? *

- Ja
- Nein
- Ich weiß nicht

Seite 3

Wie groß ist Ihr Unternehmen?

- Kleinunternehmen (weniger als 10 Mitarbeiter)
- Kleines Unternehmen (zwischen 10 und 50 Mitarbeitern)
- Mittleres Unternehmen (zwischen 50 und 250 Mitarbeitern)
- Großes Unternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter)

Aus welcher Branche kommt ihre Marke?

- Automobil / Automobilzulieferer
- Banken
- Beratung / Consulting
- Chemie
- Dienstleistung
- E-Commerce
- EDV / IT
- Entertainment/ Film/ Musik
- Elektro / Elektronik
- Energiewirtschaft
- Finanzen
- Freizeit
- Gesundheitswesen / Soziales / Pflege
- Handel
- Handwerk
- Immobilien / Facility Management
- Industrie
- Internet / Multimedia
- Konsumgüter
- Kunst / Kultur / Unterhaltung
- Marketing / Werbung / PR
- Maschinen / Anlagenbau
- Medien
- Medizin / Pharma
- Nahrungsmittel / Land / Forstwirtschaft
- Nichtregierungsorganisation (NGO)
- Sport / Fitness / Beauty
- Telekommunikation
- Textilbranche / Mode
- Tourismus / Hotel / Gastronomie
- Vereine
- Verkehr / Transport / Logistik
- Versicherung
- Öffentliche Verwaltung
- Sonstige Branchen

Wie viele Kooperationen mit anderen Marken setzt ihr Unternehmen pro Jahr in etwa um?

- mehr als 30 Kooperationen
- 11-30 Kooperationen
- 3-10 Kooperationen
- 1-3 Kooperationen
- keine Kooperationen

Werden Sie in Zukunft tendenziell eher mehr oder weniger mit anderen Marken kooperieren?

- mehr
- so wie bisher
- weniger

Wie hoch ist bei Ihnen der Akquise-Aufwand (Zeitaufwand und Geld), um passende Markenpartner für erfolgreiche Kooperationen zu finden?

- sehr hoch
- hoch
- mittel
- gering
- sehr gering

Würden Sie eine Plattform als "Online-Kooperationspartner-Portal" für Marken interessant finden, auf der sich ausschließlich kooperationswillige Marken befinden, die anhand von Profilen und gewählter Parameter als passender Kooperationspartner für Ihre Marke vorgeschlagen werden?

- ja
- nein

Die nachfolgenden Bilder visualisieren im Groben zusammengefasst die Idee eines "Online-Kooperationspartner-Portals" für Marken und zeigen auf, wie dieses funktionieren könnte. Alle anschließenden Fragen beziehen sich auf diese Idee.

Mögliche Funktionsweise des Kooperationspartner-Portals:

1) Auf der Suche nach Inspirationen für passende Marken für eine Kooperation?

Duschdas • Aral • Tom Tailor • Ichibo • Knorr • Beck's • Dr. Oetker • E.ON • Dove
 • Commerzbank • Riesen • Audi • HelloFresh • Jägermeister • Niederregger
 Aldi • Hasseröder • Sarotti • Opel • Real • Smart • T-Mobile
 • Apollinaris • Montblanc • TUI Group • Ritter Sport • Od
 • Volkswagen • Aldi • Bayer • Miele • Reebok • Otto • Nivea
 • Blaupunkt • Continental • Müsli • Bosch • Porsche • Braun • Bitburger
 Escada • Deutsches Rotes Kreuz • Adidas • Haribo • Persil
 Kühne • Krombacher • Lego • Tempo • L'Oréal • Nero • Bertelsmann • Daimler
 Puma • Schalkke 04 • Stihl • Tetra Pak • Deutsche Bahn • Hugo Boss • Cremlissimo • Wella

2) Das „Online-Kooperations-Portal“ für Marken hilft Dir einen Überblick über passende Partner für eine Kooperation zu bekommen...

3) Es sind dabei nur Marken registriert, die auch an Kooperationen interessiert sind...

Wir wollen kooperieren!
 Nur welche Marke passt zu uns und hat dann auch noch Interesse an einer Kooperation?

4) Die Plattform funktioniert ähnlich wie Datingportale von Elitepartner oder Paarship.

5) Zunächst erstellst Du ein Profil Deiner Marke sowie ein Profil des Kooperationsangebots.

- **Markenname:** Marke X
- **Branche:** Nahrungsmittel
- **Bekanntheit:** 70%
- **Zielgruppe:** weiblich, 25-35 Jahre
- **Markenziele:** mehr Bekanntheit
- **Kooperationserfahrungen:** ja (...)
- **Angebot:** Biete OnPack-Promotion auf Produkten
- ...

6) Danach definierst Du ein Suchprofil, indem Wunschkriterien der Partnermarken festgelegt werden.

Ich suche einen Marken-Partner, der:

- umweltfreundlich ist
- in Deutschland produziert
- aus der Konsumgüter Branche stammt
- eine weibliche Zielgruppe von 20-35 Jahren hat
- ...

7) Zudem kann spezifiziert werden, welche Schwerpunkte vom Markenpartner erfüllt werden müssen.

Zeige alle Marken, die vermehrt Wert auf Nachhaltigkeit legen.

- HIPP • BMW • Bärenmarke • Marke Y
- Nivea • Audi • Bosch • Coppenrath & Wiese

8) Das Online-Dating-Portal wählt daraufhin Partner aus, die besonders gut zu Deiner Marke passen.

Marke X compatibility: Puma (72%), Nivea (95%), Wella (82%), Milka (77%), Dr.Oetker (75%)

9) Und findet Deine Traumpartner Marken heraus.

Marke X 97% Marke Y

10) Kontaktiere direkt die zuständigen Personen deiner Traumpartnermarke und vereinbare ein persönliches Gespräch.

Marke Y

11) Auf der Plattform vernetzte Kooperationsagenturen wie connecting brands können bezüglich Konzeption und Umsetzung bei der Kooperation behilflich sein.

- Co-Promotion • Onpack Promotion • Gutscheine
- Cobranding • Product Bundling • Controlling
- Ingredient Branding • Verhandlungen • etc. ...

12) Ernte am Ende die Früchte der Kooperation zusammen mit dem passenden Markenpartner.

mehr Bekanntheit • besseres Image
 ... • Zugang zu neuen Zielgruppen
 mehr Abverkauf

Marke X • Marke Y

UMFRAGEBOGEN

Je mehr Marken auf der Plattform vertreten sind, desto höher ist die Chance eine passende Partnermarke zu finden. Vorausgesetzt, das Portal bietet eine adequate Auswahl an interessanten Partnermarken, wie viele Marken müssten mindestens als kritische Masse vorhanden sein, damit diese Plattform für Ihre Marke interessant ist?

- 50
 100
 200
 500

Wie wichtig ist es Ihnen, dass das Partner-Matching auf Daten basiert, die NICHT von den Marken selbst eingetragen werden? (Bsp: Bekanntheit, Markenstärke etc., werden bundesweit von einer neutralen Einrichtung bestimmt)

- Sehr wichtig
 Nicht so wichtig; es wird wohl jede Marke die richtigen Werte eingeben, um einen passenden Partner finden zu können
 Ich weiß nicht

Welche Funktionalitäten wären auf einer solchen Plattform noch relevant für Sie? ¹

	sehr relevant	relevant	nicht so wichtig	ich weiß nicht
Sichtbarkeit, welche Unternehmen/Marken Mitglied auf dem Portal sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anonymität der Ansprechpartner für Nichtmitglieder (Nur Mitglieder können direkt mit passenden Markenpartnern in Kontakt treten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hochladen eigener Referenzen (Bilder/Videos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einstellen von Projekten und Ideen, für die eine Partnermarke gesucht wird (Ich biete...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budgetvorstellungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausschlusskriterien (z.B. keine Alkohol oder Zigaretten Marken)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optionale Unterstützung von Experten, die die Kooperation betreuen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berücksichtigung von Trends (Bsp: Suche nur Marken, die aktuelle Trends verfolgen wie z.B. Digitalisierung, Vegetarismus, Drohnen, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direkte Kontaktaufnahme zu Partnern über Nachrichtenfunktion im Portal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperations-Blog mit News und interessanten Best Practice Cases	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine Agenturen/ Verkäufer sind auf dem Portal zugelassen (Nur Marken)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihr Vorschlag: <input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Innerhalb welcher räumlichen Dimension (regional, national, europaweit, weltweit) würden Sie Marken als Kooperationspartner für ihr Unternehmen suchen wollen?

- regional tätige Marken
 national tätige Marken
 europaweit tätige Marken
 weltweit tätige Marken
 ich weiß nicht

Welche Angaben zur Partnermarke und zum Kooperationsangebot sind zur Beurteilung eines potentiellen Kooperationspartners besonders wichtig und gewünscht?

- Branche
- Markenwerte / -Image
- Bekanntheit der Marke
- Unternehmenskultur/ Herangehensweise im Marketing
- Kooperationsformen (Bsp: OnPack-Promotions, Gewinnspiel-Kooperation, Product-Bundling, etc.)
- Kooperationserfahrungen
- Zielgruppe
- Anzahl der bisherigen Kooperationspartner
- Gewünschte Dauer der Kooperation (Bsp. 6 Monate)
- Exklusivität (wie viele Kooperationspartner hat eine Marke bereits?)
- Ziele der Kooperation (Image in einem bestimmten Bereich verbessern, mehr Bekanntheit erlangen, etc.)
-

Welche Erfolgsfaktoren sind Ihnen wichtig, wenn es um die Wahl der passenden Partnermarke für eine Kooperation geht?

	sehr wichtig	wichtig	unwichtig	ich weiß nicht
Produktfit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagefit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zielgruppenfit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markenfit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekanntheit der Marke / Markenstärke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche Chemie der beteiligten Personen an der Kooperation muss Stimmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verträge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen in den Partner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ähnliche Arbeitsweise der kooperierenden Marken im Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vorausgesetzt, das Portal bietet eine attraktive Auswahl an potentiellen Partnermarken, was wären Sie bereit für eine 12-monatige Mitgliedschaft zu zahlen? (Info: in dem 12 Monaten können Sie unbegrenzt Kooperationspartner ansprechen und Partnersuchen durchführen)

- 12 Monate für 500€ - 800€
- 12 Monate für 800€ - 1100€
- 12 Monate für 1100€ - 1500€
- 12 Monate für 1500€ - 2000€
- ich wäre nicht bereit für dieses Portal etwas zu zahlen
-

Würden Sie das Portal zunächst testen, wenn Sie eine kostenpflichtige Testmitgliedschaft (300€-500€) für 6 Monate geben würde?

- ja
- nein
- vielleicht

Wie viele Kooperationsangebote bzw. Suchanfragen nach Partnern würden Sie pro Jahr in etwa einstellen wollen?

- mehr als 8
- 5 bis 8
- 3 bis 5
- 2 bis 3
- 1
- keine
-

Seite 5

Umfrage erfolgreich beendet.

Vielen Dank für die Teilnahme!

Gerne stelle ich Ihnen nach Beendigung meiner Arbeit die Ergebnisse dieser Studie zur Verfügung. Geben Sie dazu eine Email-Adresse an, an welche die Ergebnisse nach Abschluss der Forschungsarbeit versendet werden.

Durch die Angabe ihrer Email-Adresse können keinerlei Rückschlüsse gezogen werden, welche Antworten Sie zuvor gegeben haben.

» [Umleitung auf Schlussseite von Umfrage Online](#) (ändern)

UMFRAGEERGEBNISSE

Anzahl Teilnehmer: 102 | Anzahl Antworten: 3.783 | Durchführungszeitraum: 27.6.2017 - 7.7.2017
Umfrage-Tool: www.umfrageonline.com | Versand des Fragebogens: Email Verteiler von *connectingbrands*

Die Suche nach dem richtigen Marken-Kooperationspartner leicht gemacht - Ein Online-Kooperationspartner-Portal für Marken

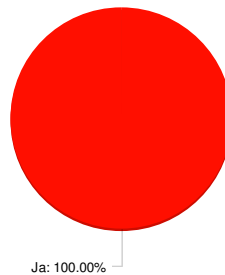
1. Ist Ihre Marke grundsätzlich an Kooperationen mit anderen Marken interessiert? *

Anzahl Teilnehmer: 102

102 (100.0%): Ja

- (0.0%): Nein

- (0.0%): Ich weiß nicht



2. Wie groß ist Ihr Unternehmen?

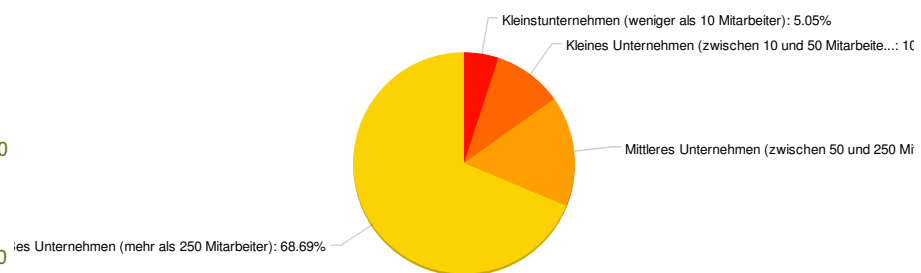
Anzahl Teilnehmer: 99

5 (5.1%):
Kleinstunternehmen
(weniger als 10
Mitarbeiter)

10 (10.1%): Kleines
Unternehmen (zwischen 10
und 50 Mitarbeitern)

16 (16.2%): Mittleres
Unternehmen (zwischen 50
und 250 Mitarbeitern)

68 (68.7%): Großes
Unternehmen (mehr als 250
Mitarbeiter)



3. Aus welcher Branche kommt ihre Marke?

Anzahl Teilnehmer: 99

2 (2.0%): Automobil /
Automobilzulieferer

2 (2.0%): Banken

3 (3.0%): Dienstleistung

4 (4.0%): E-Commerce

1 (1.0%): Entertainment/
Film/ Musik

1 (1.0%): Energiewirtschaft

1 (1.0%): Finanzen

2 (2.0%): Freizeit

13 (13.1%): Handel

7 (7.1%): Internet /
Multimedia

3 (3.0%): Konsumgüter

11 (11.1%): Medien

4 (4.0%): Nahrungsmittel /
Land / Forstwirtschaft

4 (4.0%):
Nichtregierungsorganisation
(NGO)

2 (2.0%): Sport / Fitness /
Beauty

2 (2.0%):
Telekommunikation

6 (6.1%): Textilbranche /
Mode

17 (17.2%): Tourismus /
Hotel / Gastronomie

1 (1.0%): Vereine

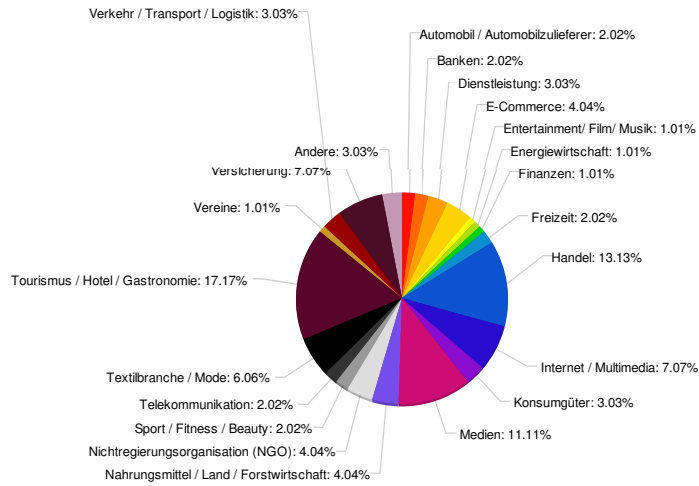
3 (3.0%): Verkehr /
Transport / Logistik

7 (7.1%): Versicherung

3 (3.0%): Andere

Antwort(en) aus dem
Zusatzfeld:

- Schmuckbranche /
Luxusgüterbranche
- Verlagsbranche
- Wellness Reisen



4. Wie viele Kooperationen mit anderen Marken setzt ihr Unternehmen pro Jahr in etwa um?

Anzahl Teilnehmer: 99

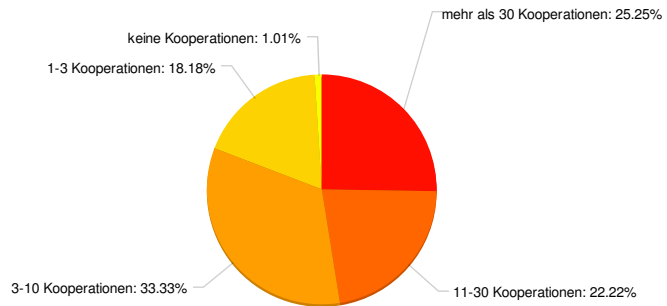
25 (25.3%): mehr als 30 Kooperationen

22 (22.2%): 11-30 Kooperationen

33 (33.3%): 3-10 Kooperationen

18 (18.2%): 1-3 Kooperationen

1 (1.0%): keine Kooperationen



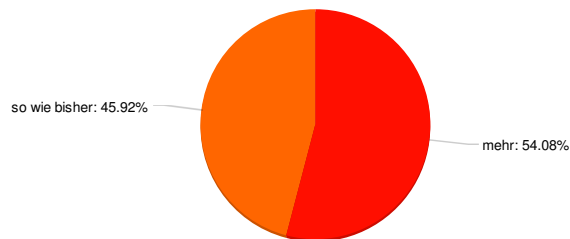
5. Werden Sie in Zukunft tendenziell eher mehr oder weniger mit anderen Marken kooperieren?

Anzahl Teilnehmer: 98

53 (54.1%): mehr

45 (45.9%): so wie bisher

- (0.0%): weniger



6. Wie hoch ist bei Ihnen der Akquise-Aufwand (Zeitaufwand und Geld), um passende Markenpartner für erfolgreiche Kooperationen zu finden?

Anzahl Teilnehmer: 99

14 (14.1%): **sehr hoch**

30 (30.3%): **hoch**

39 (39.4%): **mittel**

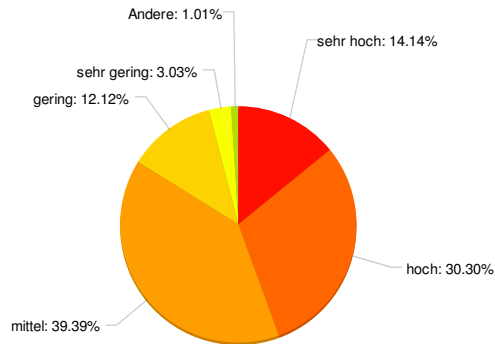
12 (12.1%): **gering**

3 (3.0%): **sehr gering**

1 (1.0%): **Andere**

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- **schwer einzuschätzen**

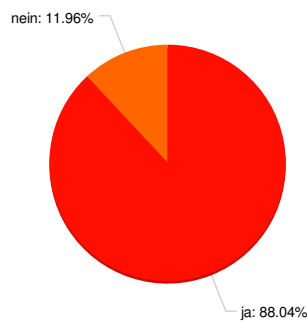


7. Würden Sie eine Plattform als "Online-Kooperationspartner-Portal" für Marken interessant finden, auf der sich ausschließlich kooperationswillige Marken befinden, die anhand von Profilen und gewählter Parameter als passender Kooperationspartner für Ihre Marke vorgeschlagen werden?

Anzahl Teilnehmer: 92

81 (88.0%): **ja**

11 (12.0%): **nein**



8. Je mehr Marken auf der Plattform vertreten sind, desto höher ist die Chance eine passende Partnermarke zu finden. Vorausgesetzt, das Portal bietet eine adequate Auswahl an interessanten Partnermarken, wie viele Marken müssten mindestens als kritische Masse vorhanden sein, damit diese Plattform für Ihre Marke interessant ist?

Anzahl Teilnehmer: 91

14 (15.4%): 50

28 (30.8%): 100

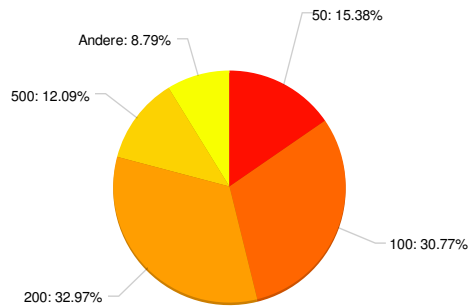
30 (33.0%): 200

11 (12.1%): 500

8 (8.8%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Völlig irrelevant solange die richtigen dabei sind
- schwer einzuschätzen
- zwischen 300 und 500
- geht eher um Qualität als um Quantität
- Kann pauschal nicht beantwortet werden, da z. B. Fashion Brands viele Kooperationspartner aus dem Bereich Food nichts nützen. Hier sind eher viele Brands aus den Bereichen Lifestyle, Beauty oder Reisen gefragt. Die kritische Masse pro Branche ist daher entscheidender als eine allgemeine Menge von Brands.
- deutlich mehr als 1000
- nicht Quantität ist entscheidend, sondern Eignung zueinander
- k.A.



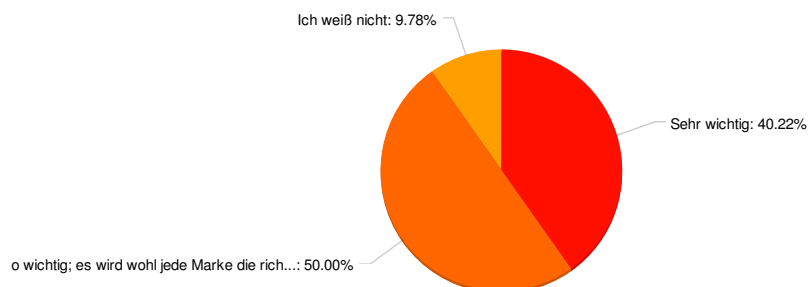
9. Wie wichtig ist es Ihnen, dass das Partner-Matching auf Daten basiert, die NICHT von den Marken selbst eingetragen werden? (Bsp: Bekanntheit, Markenstärke etc., werden bundesweit von einer neutralen Einrichtung bestimmt)

Anzahl Teilnehmer: 92

37 (40.2%): Sehr wichtig

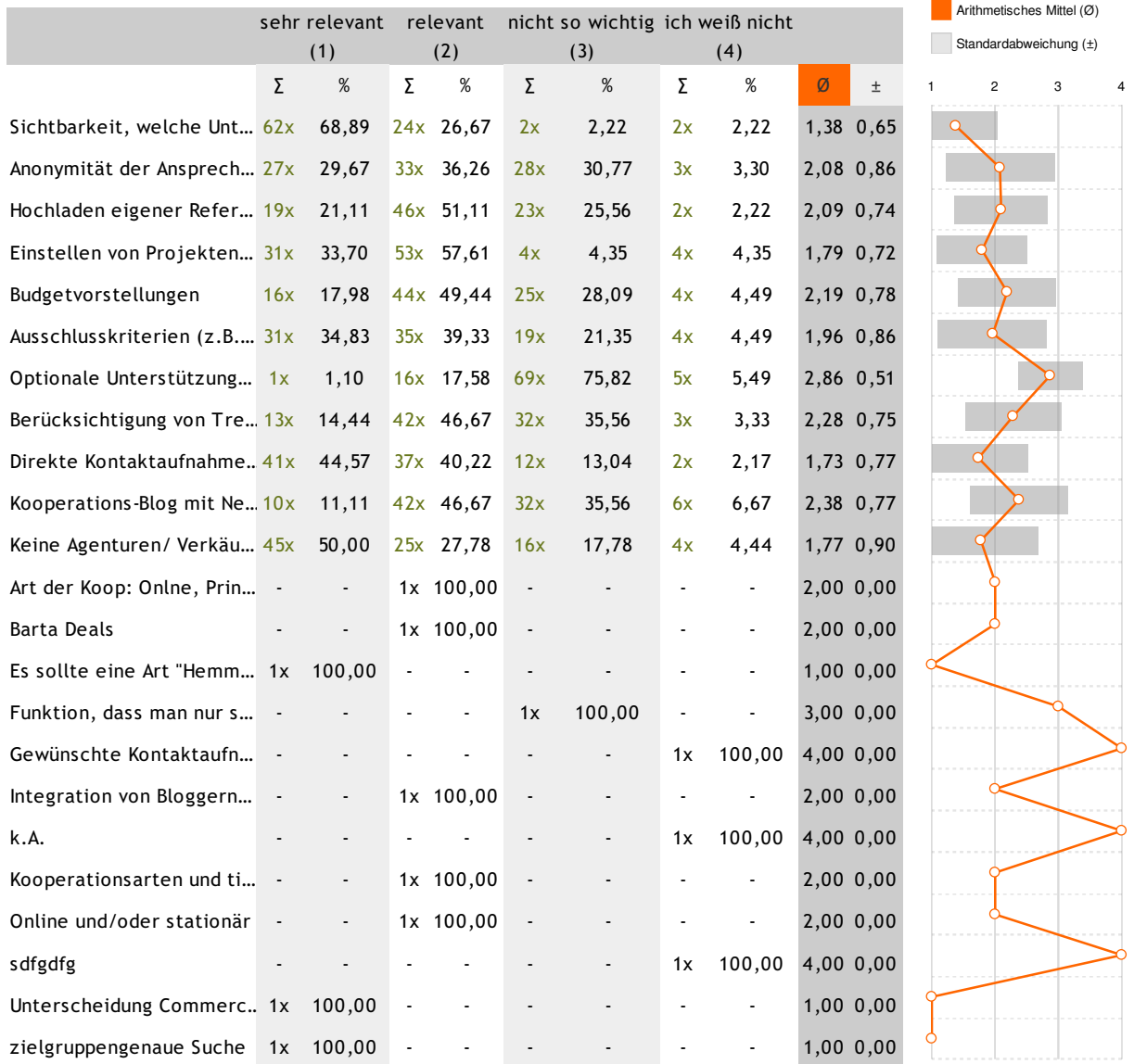
46 (50.0%): Nicht so wichtig; es wird wohl jede Marke die richtigen Werte eingeben, um einen passenden Partner finden zu können

9 (9.8%): Ich weiß nicht



10. Welche Funktionalitäten wären auf einer solchen Plattform noch relevant für Sie?

Anzahl Teilnehmer: 92



11. Innerhalb welcher räumlichen Dimension (regional, national, europaweit, weltweit) würden Sie Marken als Kooperationspartner für ihr Unternehmen suchen wollen?

Anzahl Teilnehmer: 92

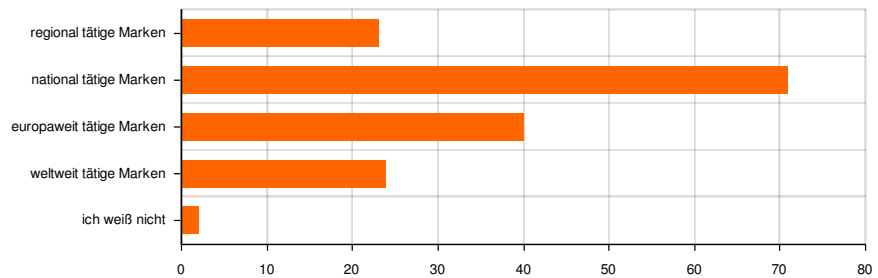
23 (25.0%): regional tätige Marken

71 (77.2%): national tätige Marken

40 (43.5%): europaweit tätige Marken

24 (26.1%): weltweit tätige Marken

2 (2.2%): ich weiß nicht



12. Welche Angaben zur Partnermarke und zum Kooperationsangebot sind zur Beurteilung eines potentiellen Kooperationspartners besonders wichtig und gewünscht?

Anzahl Teilnehmer: 92

78 (84.8%): Branche

49 (53.3%): Markenwerte / - Image

57 (62.0%): Bekanntheit der Marke

30 (32.6%): Unternehmenskultur/ Herangehensweise im Marketing

78 (84.8%): Kooperationsformen (Bsp: OnPack-Promotions, Gewinnspiel-Kooperation, Product-Bundling, etc.)

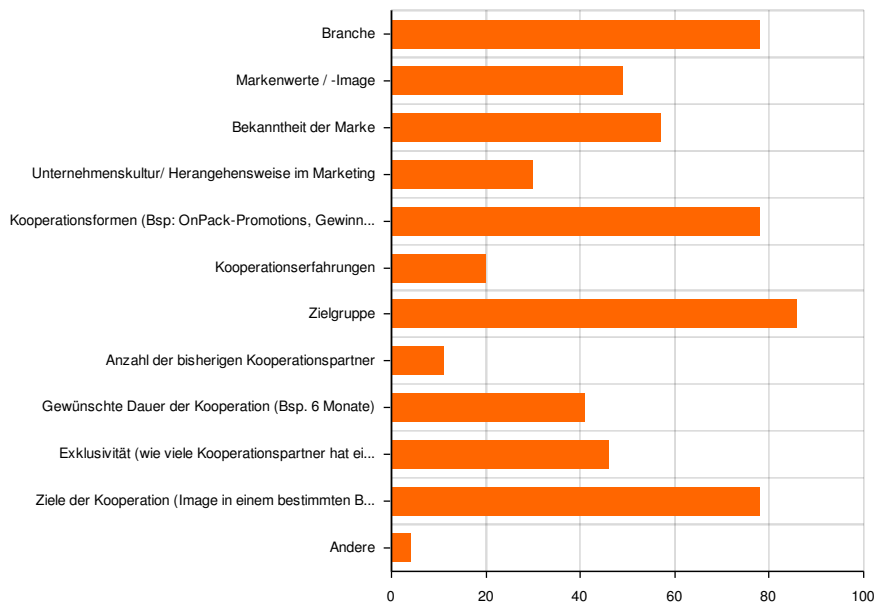
20 (21.7%): Kooperationserfahrungen

86 (93.5%): Zielgruppe

11 (12.0%): Anzahl der bisherigen Kooperationspartner

41 (44.6%): Gewünschte Dauer der Kooperation (Bsp. 6 Monate)

46 (50.0%): Exklusivität (wie viele Kooperationspartner hat eine Marke bereits?)



78 (84.8%): Ziele der Kooperation (Image in einem bestimmten Bereich verbessern, mehr Bekanntheit erlangen, etc.)

4 (4.3%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Reichweite online und offline
- Budget
- Gebiet der Kooperation
- Branchenexklusivität

13. Welche Erfolgsfaktoren sind Ihnen wichtig, wenn es um die Wahl der passenden Partnermarke für eine Kooperation geht?

Anzahl Teilnehmer: 91

	sehr wichtig (1)		wichtig (2)		unwichtig (3)		ich weiß nicht (4)		Arithmetisches Mittel (Ø)	Standardabweichung (±)	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%						
Produktfit	36x	41,38	40x	45,98	8x	9,20	3x	3,45	1,75	0,77				
Imagefit	41x	47,13	43x	49,43	1x	1,15	2x	2,30	1,59	0,64				
Zielgruppenfit	65x	72,22	22x	24,44	2x	2,22	1x	1,11	1,32	0,58				
Markenfit	41x	46,07	32x	35,96	12x	13,48	4x	4,49	1,76	0,85				
Bekanntheit der Marke / Ma...	17x	19,77	55x	63,95	12x	13,95	2x	2,33	1,99	0,66				
Persönliche Chemie der bet...	16x	18,18	48x	54,55	20x	22,73	4x	4,55	2,14	0,76				
Verträge	17x	19,77	57x	66,28	9x	10,47	3x	3,49	1,98	0,67				
Vertrauen in den Partner	50x	56,82	35x	39,77	2x	2,27	1x	1,14	1,48	0,61				
Ähnliche Arbeitsweise der k...	9x	10,47	36x	41,86	33x	38,37	8x	9,30	2,47	0,81				

14. Vorausgesetzt, das Portal bietet eine attraktive Auswahl an potentiellen Partnermarken, was wären Sie bereit für eine 12-monatige Mitgliedschaft zu zahlen? (Info: in dem 12 Monaten können Sie unbegrenzt Kooperationspartner ansprechen und Partnersuchen durchführen)

Anzahl Teilnehmer: 90

27 (30.0%): 12 Monate für 500€ - 800€

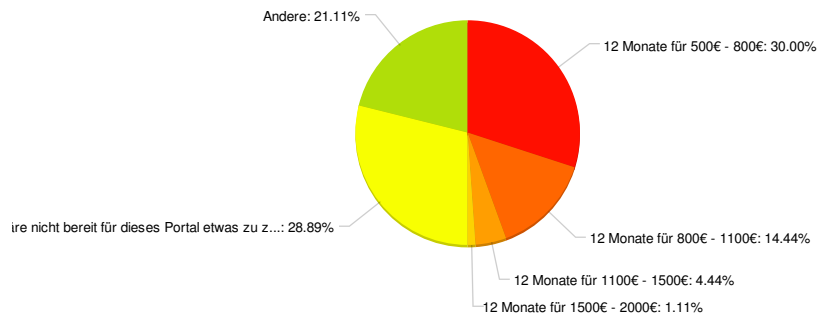
13 (14.4%): 12 Monate für 800€ - 1100€

4 (4.4%): 12 Monate für 1100€ - 1500€

1 (1.1%): 12 Monate für 1500€ - 2000€

26 (28.9%): ich wäre nicht bereit für dieses Portal etwas zu zahlen

19 (21.1%): Andere



Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Ich denke nicht, dass ein solches Portal Sinn macht.
- Müsste abgestimmt werden
- unter 500 €
- 12 Monate für max. 200 €
- 12 Monate für 120 €
- abhängig vom Erfolg
- Nonprofit-Tarif <500€
- Probeabo 6 Monate für 200€, dann 12 Monate für 500-1000€

- <500€... es kommt drauf an!
- evtl. pro Kooperation
- Die Summe sind dann ein Problem wenn es aufgrund anderer Faktoren nie zu einer Kooperation kommt.
- Erst kostenfreie Testmöglichkeit. Davon abhängig.
- da ich bereits ein eigenes großes Netzwerk habe, wäre ich aktuell nicht bereit für das Portal zu zahlen

- 250
- Kommt auf die Menge der zu erreichenden Partner an
- Unser NL Konzern wäre nicht bereit dafür zu zahlen....
- Das käme auf die tatsächliche Ausgestaltung des Portals an. Eine bloße Markenlistung mit einigen Eigenschaften wäre für einen Beitrag zu wenig.
- Konkrete Kontaktmöglichkeiten dürften etwas kosten.

- nach einer Testphase mit einer befristeten, kostengünstigen Mitgliedschaft wären wir bereit maximal 50 € / Monat zu zahlen. je nach Intensität der Nutzung und des Erfolgs kann eine Mitgliedschaft in der Höhe gestaffelt werden.
- wenn überhaupt nur geringer Beitrag, ggf. auch nur bei erfolgreicher Vermittlung

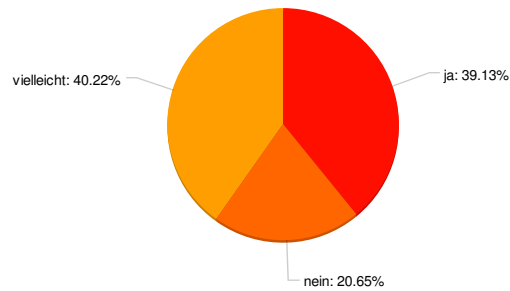
15. Würden Sie das Portal zunächst testen, wenn Sie eine kostenpflichtige Testmitgliedschaft (300€-500€) für 6 Monate geben würde?

Anzahl Teilnehmer: 92

36 (39.1%): ja

19 (20.7%): nein

37 (40.2%): vielleicht



16. Wie viele Kooperationsangebote bzw. Suchanfragen nach Partnern würden Sie pro Jahr in etwa einstellen wollen?

Anzahl Teilnehmer: 90

21 (23.3%): mehr als 8

21 (23.3%): 5 bis 8

18 (20.0%): 3 bis 5

17 (18.9%): 2 bis 3

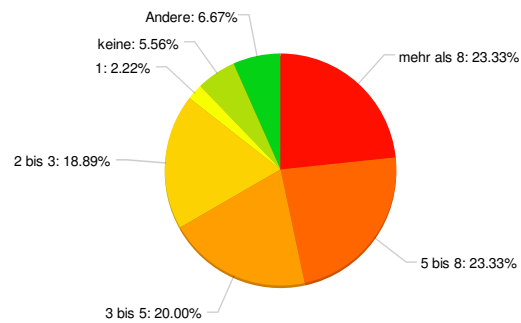
2 (2.2%): 1

5 (5.6%): keine

6 (6.7%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- weiß nicht
- nicht sicher
- Kommt auf die Zielrichtung vom Konzern für 2018 an
- kann ich nicht sagen
- k.A.
- kommt darauf an





Eidesstattliche Erklärung

Ich, Katharina Adam
geboren am 24.09.1991

erkläre hiermit, die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

Hamburg, den 31.07.2017
Studienort

K. Adam
Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in)