

Franz-Rudolf Esch, Jörn Redler, Andrea Honal

Beurteilung von Markenallianzen am Beispiel von Verpackungsentwürfen

Da die veränderten Rahmenbedingungen neue Herausforderungen an das Markenmanagement stellen, setzen immer mehr Unternehmen auf die Markendehnungsstrategie und die Bildung von Markenallianzen, um vorhandene starke Marken besser zu kapitalisieren. Im Rahmen der dargestellten Kommunikationsstudie wird nachgewiesen, dass die Beurteilung der Markenallianz in Richtung derjenigen Marke verzerrt ist, die im Hinblick auf die Verpackungsgestaltung dominant kommuniziert wird.

1. Relevanz von Markenallianzen für das Markenmanagement

Durch die wachsende Informationsflut, den hohen Kommunikationsdruck sowie den zunehmenden Wettbewerbsdruck der Marken wird es immer schwieriger, neue Marken in den Köpfen von meist wenig involvierten Konsumenten zu platzieren. Angesichts der hohen Floprisiken bei Produktneueinführungen und der hohen finanziellen Aufwendungen bei der Einführung neuer Marken (Tauber, 1988; Aaker, 1990, S. 47) setzen immer mehr Unternehmen auf die Markendehnungsstrategie anstelle der Neumarkenstrategie zur Einführung neuer Produkte. Man erwartet sich dadurch eine schnellere Durchdringung des Produktes als bei Einführung einer neuen Marke, da man von der Bekanntheit und dem Image der vorhandenen Marke profitiert. Im Zuge des positiven Imagetransfers der Partnermarken auf die Allianz und des entsprechenden Rücktransfers können zudem Synergieeffekte und Kosteneinsparungen erzielt werden.

Eine weitere Strategie zur Markenkaptalisierung ist, neben der Markendehnung, die Bildung von **Markenallianzen**¹. Unter Markenallianzen wird die gemeinsame Darbietung mehrerer Marken bei der Markierung eines Angebots verstanden, wie bspw. eine Schokolade von Milka und Kellogg's, ein Computer von Fujitsu und Siemens oder eine Kreditkarte von Mastercard und Lufthansa (Simonin/Ruth, 1998; Esch/Redler, 2005). Dabei sind Markenallianzen nicht nur stark im Lebensmittelmarkt ver-

treten (Bengtsson, 2002, S. 2), sondern auch im Gebrauchsgüter- oder Dienstleistungsbereich.

Durch die Bildung einer Markenallianz wird die Kraft von mindestens zwei Marken gebündelt, so dass sich entsprechende Vorteile gegenüber der Nutzung einer einzigen Marke ergeben (Esch, 2005). So nutzen die Marken Samsung und Bang & Olufsen ihre individuellen Kompetenzen und die sich ergänzenden Markenimages gemeinsam bei der Vermarktung des Mobiltelefons „Serene“. In diese Markenallianz bringt Samsung die technische Kompetenz und Bang & Olufsen die Designkompetenz ein, obgleich beide Marken auch weiterhin eigenständig am Markt auftreten. Die positiven Effekte einer Markenallianz belegen Ergebnisse einer Untersuchung der American Marketing Association deutlich. In dieser Studie wurden Konsumenten hinsichtlich ihrer Kaufbereitschaft für ein digitales Bildbearbeitungsprodukt befragt. 80% gaben an, dass sie ein gleichzeitig unter den Namen Kodak und Sony angebotenes Produkt kaufen würden. Hingegen äußerten nur 20% der Befragten eine Kaufabsicht, wenn das Produkt ausschließlich unter Sony oder nur unter Kodak am Markt angeboten werden würde (Blackett/Russell, 1999, S. 19). Hierbei ergänzen sich die verschiedenen Vorstellungen zu den Marken in den Köpfen ideal und wirken sich positiv auf das Konsumentenverhalten aus (Abbildung 1).

Obwohl Markenallianzen von hoher praktischer Relevanz sind, werden diese erst seit einigen Jahren auch aus wissenschaftli-

cher Perspektive genauer untersucht. Nach ersten empirischen Erkenntnissen spielen für Markenallianzen folgende **Erfolgskriterien** eine entscheidende Rolle:

1. Die Marken, die miteinander kombiniert werden, sollten im weitesten Sinne zueinander passen. So wäre bspw. die Kombination einer Luxusmarke mit einer Billigmarke wenig zweckmäßig. Dieser **Markenfit** ist grundlegend für eine erfolgreiche Kooperationsstrategie. Studienergebnisse bestätigen eine positive Beziehung zwischen

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen (www.imk-giessen.de), Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung Gießen und Gründer von ESCH. The Brand Consultants, Saarouis (www.esch-associates.de).



Dr. Jörn Redler, ehem. wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung Gießen, derzeit Teamleiter Marketing bei Madeleine Mode GmbH, Zirndorf.

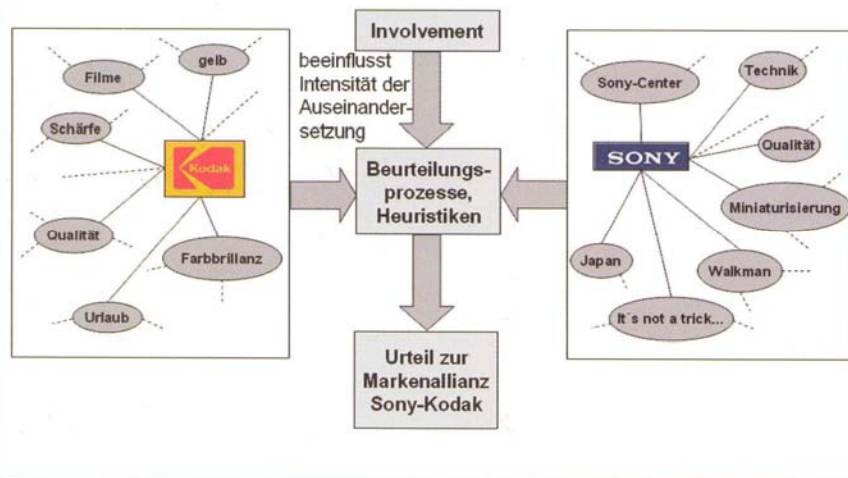


Dipl.-Kffr. Andrea Honal, Projektmitarbeiterin und externe Doktorandin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung Gießen. andrea.k.honal@imk-giessen.de



Abb. 1

Sich ergänzende und verstärkende Markenvorstellungen von Sony und Kodak



dem Markenfit und der Beurteilung der Markenallianz (Park/Jun/Shocker, 1996, S. 456 ff.; Simonin/Ruth, 1998, S. 33 ff.; Baumgarth, 2003).

2. Zudem müssen sich die beteiligten Marken hinsichtlich der vorhandenen Gedächtnisstrukturen bei den Konsumenten so ergänzen, dass sich mit ihnen verbundene Vorstellungen mit Relevanz für die neue Produktkategorie gegenseitig vervollständigen. Dies wird als **Komplementarität der Marken** bezeichnet (Park/Jun/Shocker, 1999). Markenallianzen, die sich hinsichtlich relevanter Produkteigenschaften ergänzen, werden positiver beurteilt als solche mit weitestgehend identischen Eigenschaften.

3. Der wahrgenommene **Produktfit** im Rahmen einer Markenallianz stellt einen wichtigen Einflussfaktor dar (Simonin/Ruth, 1998). Der Produktfit wird als die Ähnlichkeit zu den bisherigen Produkten der an der Markenallianz beteiligten Marken definiert. Ferner spielt die Vertrautheit der Konsumenten mit den involvierten Marken eine wichtige moderierende Rolle für die Beurteilung der Markenallianz (Simonin/Ruth, 1998).

4. Darüber hinaus übt die **Anordnung der beteiligten Marken** einen wesentlichen Einfluss auf die Wirkungsweise der Markenallianz aus (Park/Jun/Shocker, 1999), wie bspw. Fit for Fun-Köln oder Köln-Fit for Fun zwischen der Zeitschrift Fit for Fun und der Müsli-Marke Köln.

5. Zudem sollten die Marken eine gewisse **Markenstärke** aufweisen, die sich in einem entsprechendem Markenwissen äußert (Simonin/Ruth, 1998, S. 33 ff;

Rao/Qu/Ruekert, 1999, S. 261 ff; Washburn/Till/Priluck, 2000).

6. Durch die "Anchoring-and-Adjustment"-Theorie (Tversky/Kahneman, 1974) kann die Rollenverteilung innerhalb der Markenallianz, d.h. welche Marke die Führungs- und welche die Ergänzungsrolle übernimmt, erklärt werden. Dies belegen Untersuchungsergebnisse (Redler, 2003). Die Ankerbildung wird wesentlich durch die **Bekanntheit**, die **Markenschemastärke**, den **Markenfit**, den **Produktkategoriefit** sowie die **kommunikative Gestaltung**, die im Folgenden näher betrachtet wird, beeinflusst. Je stärker die relative Ausprägung dieser Faktoren bei einer Marke ist, desto eher ist zu erwarten, dass diese die Rolle der Anker-Marke einnimmt und das Urteil zur Markenallianz in Richtung dieser Marke verzerrt wird (Redler, 2003; Esch/Redler, 2005).

Um die angestrebten Wirkungen, wie z.B. eine positive Beurteilung der Markenallianz und einer damit verbundenen Kaufbereitschaft, zu erzielen, müssen die Kunden die Markenallianz zuerst akzeptieren. Für die **Akzeptanz einer Markenallianz** sind die Urteilsprozesse bei der Informationsverarbeitung wichtig. Diese bestimmen bei der Wahrnehmung einer Markenallianz, ob diese als "sympathisch" oder "ansprechend" von den Konsumenten empfunden wird und welche weiteren Inhalte in der Vorstellung der Kunden hervorgerufen werden. Dies beeinflusst die tendenziell positive oder negative Einstellung gegenüber der Markenallianz. Deshalb ist die Untersuchung der konsumentenbezogenen Urteilsprozesse bei Markenallianzen von zen-

traler Bedeutung. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden ein Ansatz erläutert, der die Urteilsbildung bei Markenallianzen als Anchoringphänomen modelliert.

2. Ankerheuristiken zur Erklärung der Urteilsbildung gegenüber Markenallianzen

Die Urteilsbildungsprozesse sind ein zentrales Element der menschlichen Informationsverarbeitungsprozesse (Plous, 1993; Fiedler, 1996). Sie sind sowohl Resultat als auch Zwischenergebnis und Input bei Verarbeitungsprozessen. Dies hat weitreichende Folgen für die Wirkungen von Markenallianzen auf die Konsumenten.

Inwieweit ein Urteilsprozess mehr oder weniger kognitiv kontrolliert wird, hängt von dem Involvement der Konsumenten ab, also von ihrem Engagement bzw. der Ich-Beteiligung, sich einer Markenallianz zu widmen (Esch, 2005). Bei **gering involvierten Konsumenten** laufen die Prozesse weniger aktiv (Assael, 1995, S. 237) und mit geringerer Verarbeitungstiefe ab (Craik/Lockhart, 1972; Olson, 1980). Zudem werden vereinfachende Strategien, wie die Nutzung von Schlüsselinformationen, bevorzugt herangezogen (Kroeber-Riel/Weinberg, 2003, S. 298 ff). Diese vereinfachenden Strategien werden als **Heuristiken** bezeichnet, also **Faustregeln**, welche ein hinreichend genaues Urteil bei einem geringen Verarbeitungsaufwand ermöglichen (Brandner/Kompa/Peltzer, 1989, S. 124 f; Plous, 1993, S. 109; Bösel, 2001, S. 302; Brehm/Kassin/Fein, 2002, S. 104 f). Wegen des nicht perfekten Zusammenhangs zwischen dem heuristischen Hinweisreiz und der tatsächlichen Ausprägung der Urteilsdimension ergeben sich jedoch systematische Verzerrungen (Fiedler, 1996, S. 148), die sich für das Individuum nur unter bestimmten Bedingungen negativ auswirken können. Da gerade im Konsumgüterbereich viele Markenallianzen mit geringem Involvement beurteilt werden, ist mit einer flüchtigen Einschätzung unter Rückgriff auf einfache Faustregeln zu rechnen.

Bei **hohem Konsumenteninvolvement** laufen verstärkt extensive Beurteilungsprozesse ab. Diese erfolgen mit relativ hoher Verarbeitungstiefe (Craik/Lockhart, 1972; Olson, 1980), wobei viele Eigenschaften des Objektes bewertet und diese Bewertungen dann integriert werden. Studien belegen, dass selbst unter solchen Bedingungen Urteilsbildung stets Verzerrungen unter-

liegt und Heuristiken verwendet werden (Tversky/Kahneman 1974; Switzer/Sniezek, 1991; Plous, 1993; Wilson/Houston/Etling/Brekke, 1996; Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 368 ff). Somit sind die **Urteilsheuristiken** bei geringem und hohem Involvement elementarer Bestandteil konsumentenbezogener Urteilsbildung.

Ein besonders relevanter Zugang für die Erklärung der Urteilsbildung gegenüber Markenallianzen ist die **Anchoringheuristik** (Redler, 2003; Esch/Redler, 2005). Nach den Aussagen der Anchoringheuristik werden Urteile unter Unsicherheit gebildet, indem ein Hinweisreiz als Ausgangsbasis für das Urteil herangezogen (Anker) und dieses dann nach oben oder unten adjustiert wird (Tversky/Kahneman, 1974, S. 1128). Es handelt sich um die Assimilation von Schätzungen an einen Vergleichsstandard (Mussweiler/Strack, 1999, S. 137). Diese Konzeption ist für Markenallianzen deshalb von großem Interesse, weil in ihr explizit zwei Werte zu einem Urteil integriert werden. Im Hinblick auf das Modell der Anchoring- and-Adjustment-Theorie lässt sich das Urteil zur Markenallianz aus dem bereits bestehenden Urteilswissen zu den beteiligten Marken erklären.

Danach kann der **Prozess der Urteilsbildung** wie folgt beschrieben werden: Zuerst wird das Urteil zu einer Marke abgerufen und als vorläufiger Ankerwert übernommen. Anschließend wird das Urteil zur zweiten Marke berücksichtigt und das temporäre Urteil in dessen Richtung verändert, bis ein akzeptabler Wert erreicht wird. Das finale Urteil entsteht als ein Integrationsresultat aus den Urteilen zu den beteiligten Marken. Die Bewertung der Markenallianz ergibt sich folglich als ein gewichteter Durchschnitt aus den Bewertungen zu den einzelnen Marken, wobei dieses Urteil in die Richtung der Ankermarke verzerrt ist (Redler, 2003). Hierbei übernimmt eine Marke die Führungsrolle und wird zur Ankermarke. Durch die zweite Marke, welche die Ergänzungsrolle übernimmt, erfolgt eine Adjustierung (Esch, 2005).

3. Einfluss der kommunikativen Gestaltung auf die Urteilsbildung bei Markenallianzen

Studienmethodik und Hypothesenableitung

Zur Überprüfung der Anchoringeffekte bei Markenallianzen wurde am Institut für

Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität in Gießen eine Reihe von Studien durchgeführt (vgl. ausführlich hierzu Redler, 2003), wobei im Folgenden die Kommunikationsstudie vorgestellt wird. Der Studie lag die Überlegung zugrunde, dass sich **Anchoringeffekte als Urteilsverzerrungen** in Richtung eines Ankerwertes äußern (z.B. auch Plous 1993; Mussweiler/Strack/Pfeiffer, 2000). Für Markenallianzen bedeutet dies, dass das Urteil zu einer der beteiligten Marken einen Anker für das Urteil zur Markenallianz darstellen kann. Messtheoretisch lassen sich Urteilsverzerrungen durch den Vergleich der Abstände zwischen den Urteilen zur Markenallianz und zu den einzelnen Marken erfassen. Sind die Abstände zwischen dem Urteil zur Markenallianz und dem Urteil zu einer der beteiligten Marken, d.h. in eine Richtung, konsistent geringer, ist ein Ankereffekt zu Gunsten dieser Marke anzunehmen. Verteilen sich diese Verzerrungen jedoch eher zufällig auf beide Richtungen, kann keine der beiden Marken als Anker für das Urteil zur Allianz betrachtet werden. Zur Erfassung der relevanten Abstände zwischen den Urteilswerten wurden sowohl die Urteile zur Markenallianz als auch zu den einzelnen Marken durch betragsmäßige Subtraktion ermittelt. Dies setzt die Erhebung der Urteile der gleichen Person zu verschiedenen Objekten voraus.

Die Ermittlung der Abstände zwischen den Urteilen erfolgte in der Kommunikationsstudie anhand von elf markenspezifischen Items, die aus einer Skalenentwicklung hervorgingen. Über alle Items² des Messinstruments wurden die **Abweichungsquadratsummen** zwischen den Urteilen zur fiktiven Allianz und denen zu den beiden Marken berechnet. Durch die Quadratur der Abweichungen erfolgt eine Gleichrichtung und eine stärkere Gewichtung der Abweichungen. Damit verwandt ist das Distanzmaß D, die so genannte **Globaldistanz** (Cronbach/Gleser, 1953; Osgood/Suci/Tannenbaum, 1957). Es drückt die lineare Distanz zwischen zwei Bewertungen aus und berücksichtigt einerseits die Profilvariationen und andererseits die Mittelwertdifferenzen der Profile. Mathematisch gesehen, handelt es sich bei D um die Wurzel aus der Abweichungsquadratsumme. Ferner wurde zur Beurteilung der Ähnlichkeit der relevanten Itemprofile die **Q-Korrelation** nach Hofstätter (1966, S. 258 ff.) herangezogen. Diese beschreibt anhand eines Koeffizienten Q, der zwischen

den Grenzen +1,00 (maximale Ähnlichkeit) und -1,00 (Gegensätzlichkeit) liegt, wie ähnlich sich zwei Profile verhalten.

In der Kommunikationsstudie wurden alle Urteile schriftlich erhoben, wobei die Fragebögen in drei Blöcke aufgeteilt waren. Ein Block enthielt die Urteilsabfragen zu der relevanten Markenallianz, die beiden anderen Blöcke die Fragen zu den beteiligten Marken. Zwischen den Urteilsabfragen sind unterschiedliche Ablenkungsaufgaben eingesetzt worden, die inhaltlich auf den vorgetäuschten Untersuchungsgegenstand zur Vermeidung der Sensibilisierung der Probanden für den eigentlichen Studienzweck abgestimmt waren. Im Rahmen der Untersuchung wurden fiktive Markenallianzen aus real existierenden Marken als Stimuli eingesetzt (Redler, 2003).

Neben intern abrufbaren Reizen wie dem Markenwissen der Probanden spielen auch extern abrufbare Reize eine wichtige Rolle. Demnach sollte es möglich sein, das Urteil zu einer Markenallianz kommunikativ zu beeinflussen. Im Hinblick auf die Verpackungsgestaltung der Markenallianz sollte das Urteil in Richtung derjenigen Marke verzerrt sein, deren Markenelemente bei der kommunikativen Gestaltung dominant vertreten sind, wie bspw. eine lila Verpackung bei der Markenallianz von Milka und Uncle Ben's. Das Urteil wäre demnach in Richtung der Marke Milka verzerrt.

Darstellung der Kommunikationsstudie

Zur Überprüfung der Forschungshypothese wurden zwei kommunikative Umsetzungen einer identischen Markenallianz miteinander verglichen. Hierbei lag der Fokus auf der Verpackungsgestaltung der Markenallianz. Die Umsetzungen unterschieden sich dadurch, dass eine Variante durch typische Markenelemente der ersten Partnermarke geprägt war, hingegen die zweite Variante dominant markentypische Elemente der zweiten Marke enthielt. Dadurch sollte die Kommunikation, also die Verpackungsgestaltung, manipuliert werden. In der Studie wurde zu beiden Stimuli als abhängige Variable die Beurteilung zur Markenallianz gemessen und hinsichtlich ihrer Urteilsverzerrung analysiert. Basierend auf den Annahmen müsste die Urteilsverzerrung in den Untersuchungsbedingungen jeweils in Richtung der dominant kommunizierten Marke verzerrt sein.

Auswahl der fiktiven Markenallianz und der Stimuli

Zur Hypothesenprüfung wurde für die Produktkategorie Frühstücksflocken eine fiktive Markenallianz aus den Marken Milka und Uncle Ben's ausgewählt. Zur Manipulation der Kommunikation dieser Markenallianz (= unabhängige Variable) konzipierte man zwei Verpackungsvarianten. Zum einen wurde eine Milka-typische Verpackung entwickelt, die durch die Farbe Lila und den charakteristischen Milka-Schriftzug geprägt war, der wesentlich größer dargestellt wurde als der Uncle Ben's-Schriftzug (Abbildung 2 rechts). Zum anderen wurde eine Uncle Ben's-typische Verpackung entworfen, die durch die typische Farbe Orange und den Uncle Ben's Schriftzug gekennzeichnet war, der deutlich größer dargestellt wurde als der Schriftzug von Milka (Abbildung 2 links).

In einem Pretest mit 40 Probanden wurde sichergestellt, dass die eingesetzten Stimuli die angestrebten Wirkungen erzielten. Die Befragten waren im Durchschnitt 26 Jahre alt. Davon waren 52% männlich und 48% weiblich. Die Vorstudienresultate zeigten, dass bei der Milka-typischen Verpackung 83% der Probanden zuerst an Milka und bei der Uncle Ben's-typischen Verpackung 78% als erstes an Uncle Ben's dachten.

Diese Marken wurden deshalb ausgewählt, weil es sich in beiden Fällen um star-

ke Marken handelt. Die bisherigen Ergebnisse der Studienreihe zum Anchoring hatten gezeigt, dass in solchen Fällen beide Marken gleichermaßen als Anker bei der Beurteilung einer Markenallianz dienen und mit den ihnen eigenen Eigenschaften die Markenallianz beeinflussen. Somit müssten auch hier beide Marken gleichgewichtig in das Urteil zur Markenallianz einfließen, sofern keine kommunikative Einflussnahme stattfindet. Umgekehrt müsste eine entsprechende Ausgestaltung der Kommunikation, die stärker das eine oder das andere Markenbild der beteiligten Marken reflektiert, sich entsprechend dominant bei der Beurteilung der Markenallianz zeigen.

Hauptstudie

An ihr nahmen 80 Probanden teil, die zufällig auf die zwei Untersuchungsgruppen (Gruppe I: Uncle Ben's ist dominant, Gruppe II: Milka ist dominant) verteilt wurden. Die Gruppen waren durch folgende deskriptiven Statistiken gekennzeichnet: Das Durchschnittsalter betrug jeweils 24 Jahre. Der Anteil der männlichen Studienteilnehmer lag bei 45% (I) bzw. 40% (II).

Messung der abhängigen Variablen

Die Beurteilung der Markenallianz wurde mit Hilfe von elf markenspezifischen Items (fünf Items für Uncle Ben's und sechs

Items für Milka) erhoben, die aus einer Skalenentwicklung hervorgingen (Basis: typische Assoziationen zu den Marken). Die Reliabilität der Skala in der Hauptstudie betrug Cronbachs' $\alpha = 0,63$. Hierbei gaben die Probanden auf jeweils siebenstufigen, bipolaren Items (1= stimme nicht zu, 7= stimme voll zu) an, inwieweit sie der Aussage „Milka Uncle Ben's Frühstücksflocken sind...“ zustimmen. Dadurch sollte ermittelt werden, wie sich die Urteilsbildung insbesondere bei den markenprägenden Eigenschaften ausbildet (Redler, 2003).

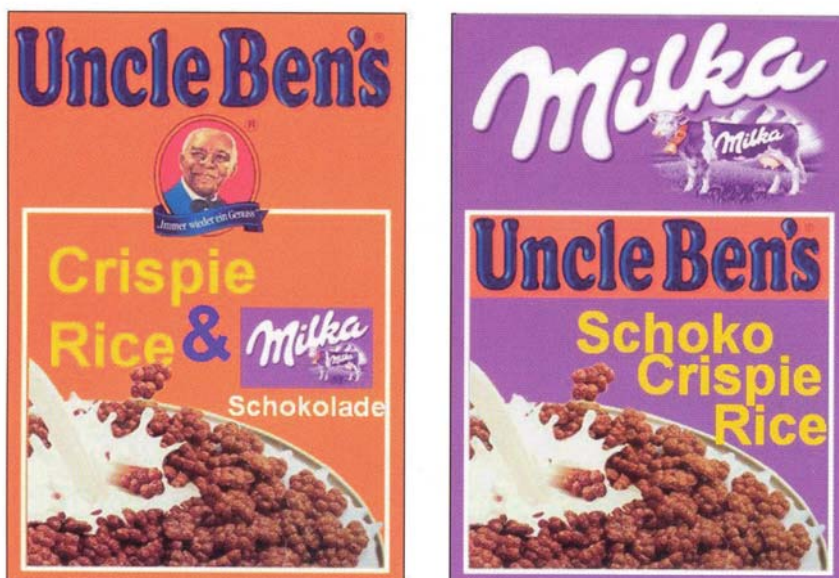
Ergebnisse

Basierend auf der obigen Hypothese sollte sich in Versuchsbedingung I, in der die Gestaltung der Markenallianz stark an Uncle Ben's ausgerichtet war, auch die Beurteilung der Markenallianz stärker an Uncle Ben's als an Milka ausrichten. Hingegen war in Versuchsbedingung II der umgekehrte Fall zu erwarten. Ein Blick auf die gemessenen Urteilswerte in Tabelle 1 und Abbildung 3 untermauert die Annahmen.

Die absoluten Differenzen zwischen den Urteilswerten zur Markenallianz und denen zu der Einzelmarke Uncle Ben's waren in der Versuchsbedingung I bei acht der elf Items geringer als die absoluten Differenzen zwischen den Urteilswerten zu der Markenallianz und denen zur Marke Milka (Tabelle 1). In der Versuchsbedingung II zeigte sich ein genau entgegengesetztes Ergebnis. Hier fielen die Differenzen bei neun der elf Items in Richtung der Marke Milka geringer aus (Tabelle 2). Anhand der Profile in Abbildung 3 ist deutlich zu erkennen, dass sich in der Versuchsbedingung I die Beurteilung der Markenallianz stark an der Beurteilung von Uncle Ben's anlehnte. So korrelierte das Profil der Markenallianz stark mit dem von Uncle Ben's ($q = 0,84$), hingegen fiel die Korrelation zu Milka negativ aus ($q = -0,70$). Beide Korrelationen waren auf dem Niveau von 99% (zweiseitig) signifikant. Die Abweichungsquadratsumme zwischen den Profilen der Markenallianz und Milka war mit $X = 80,05$ deutlich höher als die zwischen der Markenallianz und Uncle Ben's mit $X = 13,79$. Entsprechend fiel die Globaldistanz für den Vergleich der Profile von Milka und der Markenallianz höher aus ($D = 8,95$) als die für den Vergleich der Markenallianz zu Uncle Ben's ($D = 3,71$). Beide Korrelationen waren auf dem 95%-Niveau (zweiseitig) statistisch signifikant (Tabelle 1 und Abbildung 3).

Abb. 2

Eingesetzte Stimuli der Kommunikationsstudie



Quelle: (in Anlehnung an) Redler, 2003, S. 187

Tab. 1

Wichtige Ergebnisse aus der Untersuchungsbedingung I

Item	Mittelwerte			absolute Differenzen		Abweichungsquadrate	
	I	II	III	I-II	I-III	I-II	I-III
	Verpackung Uncle Ben's-typisch	Milka	Uncle Ben's	D1	D2		
natürlich	3,45	4,20	4,41	0,75	0,96	0,56	0,92
orange	5,63	1,68	6,53	3,95	0,90	15,60	0,81
feinkörnig und locker	4,05	1,85	5,63	2,20	1,58	4,84	2,48
die Welt der Alpen	2,88	5,95	1,68	3,08	1,20	9,46	1,44
lila	3,10	6,38	1,55	3,28	1,55	10,73	2,40
eine zarte Versuchung	2,68	5,83	1,88	3,15	0,80	9,92	0,64
cremig	3,00	4,93	2,15	1,93	0,85	3,71	0,72
amerikanisch	5,15	1,83	5,88	3,33	0,73	11,06	0,53
aus Reis	5,40	1,65	6,20	3,75	0,80	14,06	0,64
pikant	2,78	1,95	4,20	0,83	1,43	0,68	2,03
warm	3,08	3,03	4,53	0,05	1,45	0,00	2,10
Q-Korrelation		-0,70	0,84		Abweichungs- quadratsumme	80,05	13,79
					Globaldistanz D	8,95	3,71

Quelle: (modifiziert und erweitert in Anlehnung an) Redler, 2003, S. 189

Anhand von Tabelle 2 und Abbildung 4 erkennt man, dass in der Versuchsbedingung II die Beurteilung der Markenallianz stark der Beurteilung von Milka folgte.

So korrelierte das Itemprofil der Markenallianz stark positiv mit dem von Milka ($q = 0,81$), während die Korrelation zu Uncle Ben's negativ ausfiel ($q = -0,44$). Die beiden Korrelationen waren auf dem Niveau von 99% (zweiseitig) signifikant. Die Abweichungsquadratsumme zwischen den Profilen der Markenallianz und Milka war mit $X = 6,62$ deutlich geringer als die zwischen der Markenallianz und Uncle Ben's mit $X = 61,94$. Dabei fiel auch die Globaldistanz für den Vergleich der Profile von Milka und der Markenallianz mit $D = 2,57$ geringer aus als die Globaldistanz für den Vergleich der Markenallianz zu Uncle Ben's mit einem Wert von $D = 7,87$. Beide Korrelationen waren auf dem 99%-Niveau (zweiseitig) signifikant (Abbildung 4 und Tabelle 2).

Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen die Forschungshypothese, dass das Urteil gegenüber der Markenallianz in Richtung derjenigen Marke verzerrt ist, deren Markenelemente bei der kommunikativen Verpackungsgestaltung dominant vertreten sind. Somit kann durch die kommunikative Gestaltung der Markenallianz die Urteilsbildung beeinflusst werden.

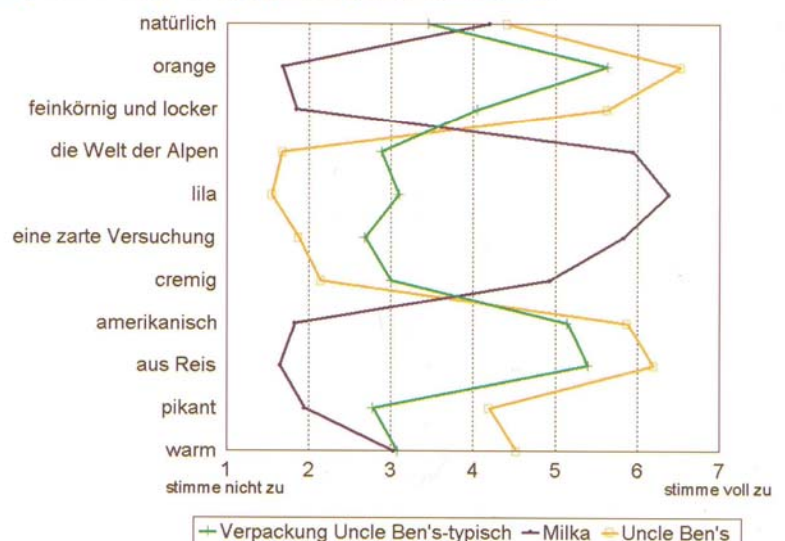
4. Besonderheiten, Problembereiche und Implikationen im Hinblick auf das Management von Markenallianzen

Damit Markenallianzen zum Aufbau und Erhalt der eigenen Marke beitragen können, sind im Vergleich zur Führung einzelner Marken einige Besonderheiten zu be-

achten. Entscheidungen über Markenallianzen haben strategischen Charakter und bedürfen einer sorgfältigen Vorbereitung, bei der insbesondere die Chancen und Risiken bewertet und abgewogen werden müssen (Redler, 2003, S. 53).

Folgende **Problembereiche** sind bei Markenallianzen zu beachten (Hill/Ledener, 2001, S. 108; Redler, 2003, S. 17):

Abb. 3 Urteilsbildung bei dominanter Uncle Ben's-Verpackung in Bezug auf die Verpackungsgestaltung der Markenallianz



Quelle: Redler, 2003, S. 190

Tab. 2

Wichtige Ergebnisse aus der Untersuchungsbedingung II

	Mittelwerte			absolute Differenzen		Abweichungsquadrate	
	I	II	III	I-II	I-III	I-II	I-III
Item	Verpackung Milka-typisch	Milka	Uncle Ben's	D1	D2		
natürlich	3,43	4,65	4,41	1,23	1,14	1,50	1,30
orange	2,08	1,62	5,78	0,46	3,70	0,21	13,69
feinkörnig und locker	3,70	4,58	5,73	0,88	2,03	0,77	4,10
die Welt der Alpen	4,68	5,33	1,73	0,65	2,95	0,42	8,70
lila	6,05	5,80	1,60	0,25	4,45	0,06	19,80
eine zarte Versuchung	4,20	5,05	1,73	0,85	2,48	0,72	6,13
cremig	3,50	4,28	2,62	0,78	1,24	0,60	1,55
amerikanisch	3,13	2,53	5,46	0,60	2,34	0,36	5,46
aus Reis	4,58	2,73	5,60	1,85	1,03	3,42	1,05
pikant	2,03	2,10	3,23	0,08	1,20	0,01	1,44
warm	2,95	3,18	3,10	0,23	0,15	0,05	0,02
Q-Korrelation		0,81	-0,44		Abweichungs- quadratsumme	6,62	61,94
					Globaldistanz D	2,57	7,87

Quelle: (modifiziert und erweitert in Anlehnung an) Redler, 2003, S. 190

- Ein Ausbleiben der erhofften Image- oder Bekanntheitseffekte.
- Das Auftreten unerwünschter Wirkungen für die beteiligten Marken, wie z.B. ein Transfer nicht erwünschter Assoziationen auf die eigene Marke.
- Der fehlende Fit zwischen den Marken, der zu Dissonanzen bei den Konsumenten führt, die auf die Beur-

- teilung der Markenallianz und der beteiligten Marken durchschlagen.
- Eine mögliche Umpositionierung bei der Partnermarke, welche die Markenallianz und die andere beteiligte Marke beeinträchtigen kann.
- Änderungen beim rechtlichen Besitz einer beteiligten Marke.
- Kurzfristenken, das Abstellen auf

schnelle Erträge sowie die Dominanz taktischer Kalküle.

- Erhöhter Koordinationsaufwand und eingeschränkte Handlungsflexibilität infolge der Teilnahme an der Markenallianz.

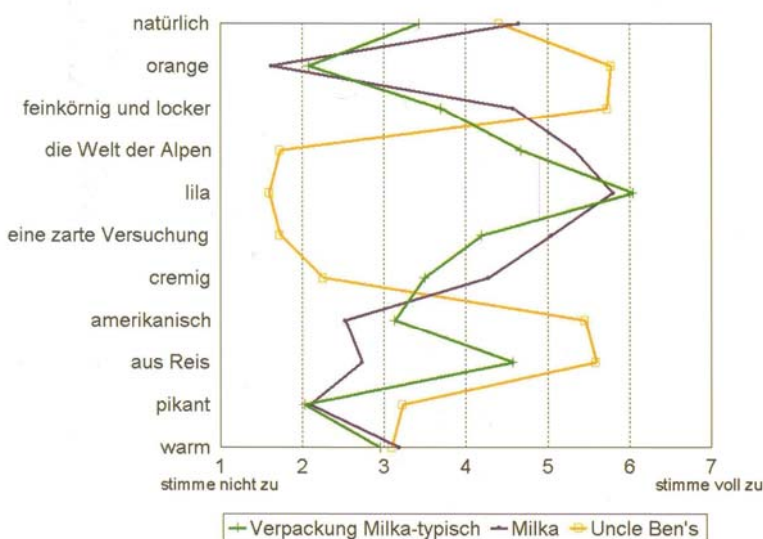
Für die Entscheidung zur Bildung einer Markenallianz ist daher ein komplexer Analyse- und Gestaltungsprozess zu durchlaufen, um Risiken zu minimieren und die gewünschten Effekte sicherzustellen.

Zu den elementaren Bestandteilen des Analyse- und Gestaltungsprozesses beim Management von Markenallianzen zählen die Analyse des eigenen Markensystems, in das die angestrebte Markenallianz eingebettet werden soll, die Definition der Ziele der Markenallianz, die Identifikation und Bewertung möglicher Partnermarken, deren Bindung, die Ausgestaltung der angebotenen Leistung, die Umsetzung der Markenallianz in der Kommunikation sowie die Sicherung von Steuerung und Kontrolle der Markenallianz. Hierbei sind Aspekte der Markt-, Unternehmens- und Kundensicht zu berücksichtigen (vgl. hierzu ausführlich Redler, 2002, S. 17 ff).

Im Bezug auf die **kommunikative Ausgestaltung** der Markenallianz ist die Sicherstellung der Wahrnehmbarkeit der beiden Marken von zentraler Bedeutung. Partner-

Abb. 4

Urteilsbildung bei dominanter Milka-Verpackung in Bezug auf die Verpackungsgestaltung der Markenallianz



Quelle: Redler, 2003, S. 190

marken können bei der Kommunikation der Allianz, bspw. durch die Verpackungsgestaltung, mit unterschiedlicher Dominanz vermittelt werden. Die Markenallianz kann so gestaltet werden, dass der Konsument die Partnermarke als dominant, gleich- oder untergeordnet im Vergleich zur Kooperationsmarke wahrnimmt. Auf diese Weise kann gemäß den Studienerkenntnissen die Urteilsbildung (als Folgeprozess der Produktwahrnehmung) gegenüber der Markenallianz in Richtung einer bestimmten Partnermarke durch die kommunikative Gestaltung beeinflusst werden.

So ist bei der Ausgestaltung der Markenallianz festzulegen, welche der beteiligten Marken im Rahmen der Markenallianz eine **Führungsrolle** und welche eine **Ergänzungsrolle** übernimmt und dies entsprechend wahrnehmbar umzusetzen. In Bezug auf die Ergebnisse der Kommunikationsstudie könnte man bspw. bei einer Markenallianz zwischen Milka und Kölln, die zusammen einen Schokoladenmüsliriegel am Markt anbieten, die Verpackung so gestalten, dass die Marke Milka dominant kommuniziert wird und man eine lila Verpackung mit dem Milka-typischen Schriftzug wählt. Zusätzlich muss das Kölln-Logo gut sichtbar auf der Müsliverpackung platziert werden, damit die beiden Partnermar-

ken auch entsprechend von den Kunden wahrgenommen werden. Folglich würde sich die Beurteilung der Markenallianz an der Einzelmarke Milka orientieren und so die positiven Assoziationen zu der Marke Milka auf das Markenallianzprodukt übertragen werden. Dadurch kann eine schnellere Akzeptanz des neuen Produktes erreicht werden. Oft ist der Einsatz von Schlüsselbildern (Kroeber-Riel/Esch, 2004), die den visuellen Kern der Positionierungsbotschaft darstellen, wie bspw. das Bild der lila Kuh auf der Müsliverpackung, hilfreich. Darüber hinaus ist im Rahmen der Ausgestaltung der Markenallianz auf die **Art der Verknüpfung des Markennamens** zu achten. So könnte es bei der Einführung des neuen Schokoladenmüsliriegels von Milka und Kölln je nach (dominanter) Anordnung der Markennamen, wie z.B. Milka-Müsliriegel von Kölln oder Kölln-Müsliriegel von Milka, in der Wahrnehmung der Konsumenten zu unterschiedlichen Einschätzungen des neuen Produktes kommen (Esch, 2005). Durch die verschiedenen Umsetzungsparameter können die Wahrnehmung, Verarbeitung und Beurteilung der Markenallianz bei den Konsumenten in hohem Maße gesteuert werden. Zudem sollte mittels Ex-ante Tests die vorgesehene Umsetzung der Markenallianz in der Kommu-

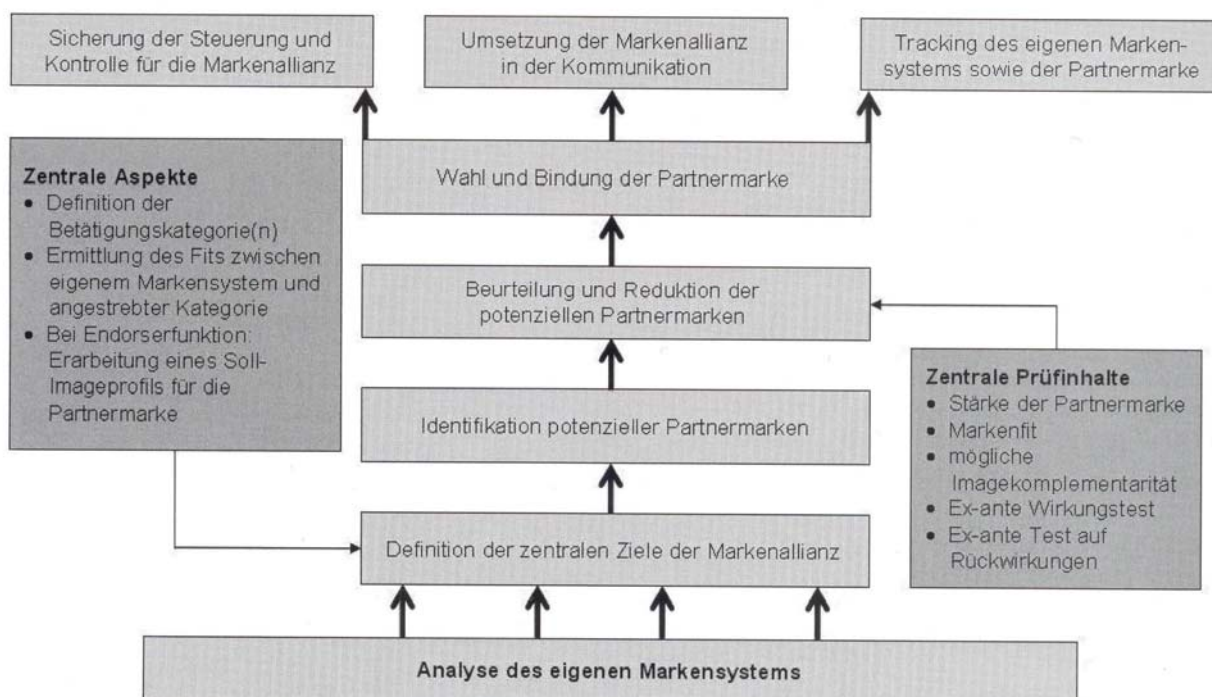
nikation im Hinblick auf die angestrebten Allianzziele frühzeitig überprüft werden (Esch/Redler, 2004, S. 192 f).

5. Fazit

Markenallianzen stellen eine attraktive Möglichkeit zur Markenskapitalisierung dar. Als wichtige Erkenntnis für das Management von Markenallianzen ist festzuhalten, dass strategische Entscheidungen darüber, welche Marken wie miteinander verbunden werden, starke Auswirkungen auf die Urteile der Kunden gegenüber der Markenallianz haben. So kann bspw. durch die kommunikative Ausgestaltung der Markenallianz in hohem Maße das Urteil der Konsumenten beeinflusst werden. Die Kommunikation der Markenallianz wurde im Rahmen des Beitrags als ein zentraler Einflussfaktor auf die Richtung des Anchorings bei Markenallianzen untersucht. Hierbei erfolgte jedoch nur eine eher globale Manipulation der Dominanz der beteiligten Marken in der Kommunikation der Markenallianz. Für nachfolgende Untersuchungen bietet es sich an, die Bedeutung weiterer sowie stärker differenzierter Gestaltungsfaktoren zu betrachten. Dazu gehören insbesondere die Nutzung und das Zusammenspiel markentypischer Elementen

Abb. 5

Analyse- und Gestaltungsprozess bei der Bildung von Markenallianzen



Quelle: Esch/Redler/Winter, 2005, S. 497

te bei der Gestaltung der Kommunikationspolitik für die Markenallianz, wie bspw. Produktdesign, Verpackungs-gestaltung und Werbung. Im Hinblick auf die konsumentenbezogenen Wirkungseffekte der verschiedenen Gestaltungsaspekte besteht insgesamt noch erheblicher Forschungsbedarf (Redler, 2003, S. 207). Mit Hilfe eines erfolgreichen Managements von Markenallianzen kann ungenutztes Markenpotenzial ausgeschöpft werden, da auch unternehmensfremde Marken für eigene Zwecke kapitalisiert werden können. Insbesondere sind für ein erfolgreiches Management von Markenallianzen eine Reihe von Besonderheiten und fundierte Kenntnisse über die Wirkungen von Markenallianzen zu berücksichtigen.

Literatur

- Aaker, D. A. (1990): Brand Extensions: the Good, the Bad, and the Ugly, in: Sloan Management Review, 31. Jg. (1990), H. 4, S. 4-56.
- Assael, H. (1995): Consumer Behavior and Marketing Action, South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Baumgarth, C. (2003): Wirkungen des Co-Brandings - Erkenntnisse durch Mastertechnikpluralismus, Habilitationsschrift, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Bengtsson, A. (2002): Consumers and Mixed-Brands - On the Polysemy of Brand Meaning, Dissertation of the Lund University, Lund Business Press, Lund.
- Blackett, T./Russell, N. (1999): What is Co-Branding?, in: Blackett, T./Boad, B. (Hrsg.): Co-Branding - The Science of Alliance, Macmillan, Houndsmill u.a. 1999, S. 1-21.
- Bösel, R. M. (2001): Denken, Hogrefe, Göttingen u.a.
- Brandner, S./Kompa, A./Peltzer, U. (1989): Denken und Problemlösen: Eine Einführung in die kognitive Psychologie, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Brehm, S. S./Kassin, S. M./Fein, S. (2002): Social Psychology, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
- Craik, F. I./Lockhart, R. S. (1972): Levels of Processing: A Framework for Memory Search, in: Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 11. Jg. (1972), H. 6, S. 671-684.
- Cronbach, L. J./Gleser, G. C. (1953): Assessing Similarity between Profiles, in: Psychological Bulletin, 50. Jg. (1953), S. 456-473.
- Esch, F.-R. (2005): Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl., Vahlen, München.
- Esch, F.-R./Redler, J. (2004): Markenallianzen bilden, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Langner, T./Kernstock, J. (Hrsg.): Corporate Brand Management, Gabler, Wiesbaden 2005, S. 173-194.
- Esch, F.-R./Redler, J. (2005): Anchoringeffekte bei der Urteilsbildung gegenüber Markenallianzen - Die Bedeutung von Markenbekanntheit, Markenimage und Produktkategorieeffit, in: Marketing ZFP, 27. Jg. (2005), H. 2, S. 79-97.
- Esch, F.-R./Redler, J./Winter, K. (2005): Management von Markenallianzen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2005, S. 481-501.
- Fiedler, K. (1996): Processing Social Information for Judgements and Decisions, in: Hewstone, M./Stroebe, W./Stephenson, G. M. (Hrsg.): Introduction to Social Psychology - A European Perspective, Blackwell, Oxford (1996), S. 135-166.
- Hill, S./Lederer, C. (2001): The Infinite Asset, Harvard Business School Press, Boston.
- Hofstätter, P. R. (1966): Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart, Kröner.
- Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Werbung, 6. Aufl., Stuttgart, Kohlhammer.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., Vahlen, München.
- Mussweiler, T./Strack, F. (1999): Hypothesis-Consistent Testing and Semantic Priming in the Anchoring-Paradigm: A Selective Accessibility Model, in: Journal of Experimental Social Psychology, 35. Jg. (1999), S. 136-164.
- Mussweiler, T./Strack, F./Pfeiffer, T. (2000): Overcoming the Inevitable Anchoring Effect: Considering the Opposite Compensates for Selective Accessibility, in: Personality and Social Psychology Bulletin, 26. Jg. (2000), H. 9, S. 1142-1150.
- Olson, J. C. (1980): Encoding Processes: Levels of Processing and Existing Knowledge Structures, in: Advances in Consumer Research, 7. Jg. (1980), S. 267-286.
- Osgood, C. E./Suci, G. J./Tannenbaum, P. H. (1957): The Measurement of Meaning, University of Illinois Press, Urbana u.a.
- 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, 33. Jg. (1996), H. 4, S. 453-466.
- Park, C. W./Jun, S. Y./Shocker, A. D. (1999): Markenerweiterung mittels Composite Branding, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1999, S. 799-820.
- Plous, S. (1993): The Psychology of Judgment and Decision Making, McGraw-Hill, New York u.a.
- Rao, A. R./Qu, L./Ruekert, R. W. (1999): Signalling Unobservable Product Quality through a Brand Ally, in: Journal of Marketing Research, 36. Jg. (1999), H. 2, S. 258-268.
- Redler, J. (2002): Markenallianzen als Form der Markenkombination, Arbeitspapier Nr. 3 des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität, Gießen.
- Redler, J. (2003): Management von Markenallianzen - Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Urteilsbildungsprozesse, Dissertation, Logos, Berlin.
- 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, in: Journal of Marketing Research, 35. Jg. (1998), H. 1, S. 30-42.
- Switzer, F./Sniezek, J. A. (1991): Judgement Processes in Motivation: Anchoring-and-Adjustment Effects on Judgement and Behavior, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 49. Jg. (1991), S. 208-229.
- Tauber, E. M. (1988): Brand Leverage - Strategy for Growth in a Cost Control World, in: Journal of Advertising Research, 28. Jg. (1988), H. 4, S. 26-30.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1974): Judgement under Uncertainty - Heuristics and Biases, in: Science, 185. Jg. (1974), H. 4157, S. 1124-1130.
- Washburn, J.H./Till, B.D./Priluck, R. (2000): Co-Branding: Brand Equity and Trial Effects, in: Journal of Consumer Marketing, 17. Jg. (2000), H. 7, S. 591-604.
- Wilson, T. D./Houston, C./Etling, K. M./Brekke, N. (1996): A New Look at Anchoring Effects - Basic Anchoring and Its Antecedents, in: Journal of Experimental Psychology: General, 4. Jg. (1996), S. 387-402.

Fußnoten

- ¹Begriffe wie u.a. Ingredient Branding, Co-Promotions, Joint-Ventures oder Mega-Brands werden häufig im Zusammenhang mit Markenallianzen genannt, sind jedoch gegen den Markenallianzbegriff abzugrenzen. Lediglich das Co-Branding wird als Synonym für Markenallianzen verwendet. Anzumerken ist, dass es sich beim Ingredient Branding um den vertikalen Zusammenschluss zweier Marken, wie bspw. Intel Inside bei IBM-Rechnern, handelt. Ingredient Brands werden jedoch im Rahmen des Beitrags nicht näher betrachtet. Zur ausführlichen Begriffsabgrenzung vgl. Redler, 2003, S. 11 ff.; Esch, 2005, S. 360 ff.
- ²Im Rahmen der Kommunikationsstudie wurden u.a. Items, wie bspw. orange, lila oder die Welt der Alpen, eingesetzt, die sich auf die korrekte optische Wahrnehmung der Verpackungsgestaltung bezogen.