

Ostfalia Hochschule für angewandte  
Wissenschaften, Fachhochschule  
Braunschweig/Wolfenbüttel  
Karl-Scharfenberg-Fakultät, Salzgitter  
Studiengang: Medienmanagement  
Semester: 7  
Veranstaltungstitel: Bachelorarbeit  
Dozent / Erstprüfer: Prof. Dr. Boris Blechschmidt  
Dozent / Zweitprüfer: Dipl. -Ök. Svilen Mitev

Bachelorarbeit

**Co-Branding in der Automobilindustrie –  
konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren  
anhand der Volkswagen AG**

12.01.2023

Name (Fachsemester): Pascal Prudlik (7. Fachsemester)

Matrikelnummer: -

Email: -

Telefonnummer: -

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Co-Branding.....</b>	<b>7</b>
2.1. Definition .....	7
2.2. Formen und Ausprägungen .....	8
2.3. Ziele .....	9
2.4. Erfolgsfaktoren in der Theorie .....	10
2.5. Wirkungseffekte .....	12
2.6. Chancen & Risiken .....	14
2.7. Abgrenzung zu verwandten Begriffen .....	16
<b>3. Prozessmodell zur Implementierung von Co-Branding.....</b>	<b>17</b>
3.1. Situationsanalyse & strategische Überlegungen .....	18
3.2. Zielsetzung .....	19
3.3. Wahl eines geeigneten Kooperationspartners .....	19
3.4. Vertragspolitik.....	20
3.5. Umsetzung und Erfolgskontrolle .....	21
<b>4. Methodik: Qualitative Inhaltsanalyse .....</b>	<b>23</b>
4.1. Auswahl der Methodik und Vorgehen.....	23
4.2. Datenerhebung durch Experteninterviews .....	25
4.3. Vorbereitung und Erstellung des Interviewleitfadens .....	26
4.4. Definition der Experten und Auswahl.....	28
4.5. Pretest und Durchführung der Interviews .....	29
4.6. Transkriptionsverfahren .....	30
4.7. Auswertungsmethode.....	30
<b>5. Darstellung und Auswertung der Ergebnisse .....</b>	<b>33</b>
5.1. Meinungsbild der Experten.....	33
5.2. Markenfit.....	34
5.3. Kooperationsprodukt.....	36
5.4. Zielgruppenfit.....	38
5.5. Komplementarität.....	39
5.6. Markenstärke des Partners .....	40
5.7. Markenordnung .....	42
5.8. Zusammenarbeit der Kooperationspartner .....	43

5.9. Evaluation der Kooperation .....	45
5.10. Zukunftsausblick .....	46
<b>6. Zusammenfassung der Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>46</b>
<b>7. Fazit und Ausblick.....</b>	<b>51</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>54</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>118</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>124</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

<b>Abkürzung</b>	<b>Erläuterung</b>
HK	Hauptkategorie
SK	Subkategorie

## **Anmerkung**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

## 1. Einleitung

*„Markenartikel haben große Ähnlichkeit mit Menschen. Sie haben eine Persönlichkeit, und manchmal wollen sie nicht länger alleine durchs Leben gehen“ ~ (Förster & Kreuz, 2007, S. 158).*

Unternehmen von heute werden bei der Vermarktung ihrer Produkte mit einer Reihe von kommunikativen Herausforderungen konfrontiert. Markenverantwortliche stoßen dabei zunehmend auf Probleme bei der Positionierung der eigenen Marke im Markt durch einen „information overload“ auf kommunikativer Ebene, wodurch Werbebotschaften nicht mehr vollends von den Konsumenten aufgenommen und verstanden werden. Obendrein kommen fortlaufende Budgetkürzungen, die Gestaltungsspielräume für die Akteure der Unternehmen eingrenzen (Sempora Consulting GmbH, o. D.). Es fällt zunehmend schwerer bei der Vielfalt an Angeboten herauszustecken und potenzielle Kunden zu erreichen (Unger & Fuchs, 2005). Zusätzlich treiben die Schnellegeit der Gesellschaft, erhöhte Kundenanforderungen, die Globalisierung und die steigende Digitalisierung den Wettbewerbsdruck weiter an und zwingen Unternehmen zunehmend dazu, Produktentwicklungszyklen zu verkürzen, um mit erhöhter Frequenz neue Produkten auf den Markt zu bringen (Woll & Goldmann, 2022). Das Resultat dieser Entwicklung sind gesättigte Märkte (Esch, 2019), abnehmende Innovationen sowie Produkte, die sich in ihrer Qualität und Funktionalität immer weiter angleichen, sodass Unterschiede kaum mehr zu erkennen sind (Unger & Fuchs, 2005).

Auch einer der wichtigsten Wirtschaftszweige Deutschlands ist von der Problematik steigenden Wettbewerbs sowie fehlender Differenzierungspunkte der Produkte betroffen (Reichert, 2020; Pförsch & Müller, 2006). Die Rede ist von der Automobilindustrie. Mit knapp 411 Milliarden Euro Umsatz pro Jahr und rund 786.000 Beschäftigten in der Industrie, stellt die Automobilbranche einen wichtigen Faktor für den Wohlstand und die Beschäftigung in Deutschland dar (bmw.de, o. D.). Studien zeigen jedoch, dass sich das Wachstum dieses Wirtschaftszweigs aufgrund vielseitiger Gründe verschlechtert (Köncke, 2022). Krisen wie die Covid-19-Pandemie, Lieferengpässe bei Computerchips, Klimaveränderungen oder der Ukraine Krieg führen dazu, dass sich die Branche einer großen Menge an Aufgaben stellen muss. Hinzukommend steht die Automobilindustrie durch die Elektrifizierung der Antriebe, vor einer Transformation nie da gewesenen Ausmaß (ecomento.de, 2021; Hoogeveen, 2022; ntv.de, 2022; Köncke, 2022). Allen voran sind es die veränderten Kundenbedürfnisse die, besonders in den Großstädten dieser Welt, zu einer Veränderung des Mobilitätsmarktes führen (Weissenberger-Eibl, 2022). Dabei wird Mobilität zunehmend als etwas selbstverständliches wahrgenommen und gleichzeitig steigt das Verlangen nach Selbstverwirklichung, Abwechslung und Spontaneität (Marschner, 2013). Auch Aspekte wie Shared Mobility, Konnektivität und autonomes Fahren rücken weiter in

den Fokus potenzieller Kunden (Ouillon, o. D.). Die derzeitige, inflationsbedingte Wirtschaftslage und sich immer weiter angleichende Technologien in Fahrzeugen erschweren es aus Kundensicht allerdings, zwischen den Herstellern und ihren Produkten zu nuancieren (spiegel.de, 2022; Pförtsch & Müller, 2006). Die Marke als Faktor zur Kaufentscheidung hat an Bedeutung verloren. „Zu ähnlich sind sich Fahrzeuge hinsichtlich ihrer Leistung und Qualität“ (Pförtsch & Müller, 2006, S. 66). Vor diesem Hintergrund ist es für die Branche unabdingbar, neue Wege in der Markenpolitik und -führung zu gehen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu wahren (Ouillon, o. D.).

Es gibt einen Lösungsansatz für Fahrzeughersteller, der die verloren gegangenen Differenzierungsmerkmale in der Kundenwahrnehmung wiederherstellen könnte (Pförtsch & Müller, 2006). Gemeint ist die Co-Branding Strategie. Ein Mittel, das sich in der Vergangenheit bereits in anderen Branchen etabliert hat und darauf abzielt, durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und dessen Markierung in Produkt oder Leistung, klare Wettbewerbs-, Differenzierungs- und Kostenvorteile zu schaffen (Benkenstein & Beyer, 2003). Studien aus anderen Wirtschaftsbereichen wie der Lebensmittelbranche oder der Fotografie, konnten bereits aufzeigen, dass Kunden die Qualität und Funktionalität eines Produkts besser bewerten, wenn dieses in einer Kooperation entstanden ist. Außerdem ist belegt, dass Co-Branding von Markenverantwortlichen als interessante Option angesehen wird (Esch, 2012; Rao et al., 1999; Gaiser et al., 2005). Die Forschungsliteratur kann hierbei zahlreiche Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren und Wirkungseffekte bei Kooperationen aufweisen. Untersuchungen über die Wirkung sowie die Erfolgsfaktoren von Co-Branding anhand der Automobilindustrie sind jedoch rar (Gottschalk et al., 2006; Helmig, 2008). Da sich die Branche durch intensiven Wettbewerb, einen hohen Kosten- und Zeitdruck, Globalisierung, Komplexität und hohe Anforderungen in Forschung und Entwicklung auszeichnet, besteht eine Relevanz zur gesonderten Betrachtung von Co-Branding im Automotive-Bereich (Reichmann & Kusterer, 2007). Die Kooperationsform könnte hierbei einen zusätzlichen Benefit schaffen, der zu mehr Konkurrenzfähigkeit führt und unter Umständen die eigene Markenkompetenz erweitert. Diskussionsgegenstand dieser Arbeit ist demnach die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Faktoren für den Erfolg eines Co-Brandings in der Automobilindustrie entscheidend sind.

Nach einer Begriffserklärung werden Wirkung, Grundlagen und Erfolgsfaktoren des Co-Brandings im allgemeinen erläutert, sowie ein Prozessmodell zur Implementierung der Kooperationsform skizziert. Der Prozess des Co-Brandings in der Automobilindustrie, erfolgt hierbei beispielhaft anhand der Volkswagen AG. Grundlegende Literatur dieser Bachelorarbeit stellen die Werke von Esch (2019), Wickert (2015), Jenewein et al. (2012) Preininger (2010), Vogel und Huber (2007) und Baumgarth (2004) dar. Als Referenzuntersuchung kann zudem eine durchgeführte Studie von Gaiser, Linxweiler und

Brucker (2005) zu den Erfolgsfaktoren von Co-Branding in der Lebensmittelbranche genannt werden. Um die Erkenntnisse aus der Literatur abschließend zu analysieren, soll eine empirische Untersuchung zum Thema „Co-Branding in der Automobilindustrie“ durchgeführt werden. Dabei werden Vertreter der Branche durch qualitative Experteninterviews nach Mayring befragt, um zu überprüfen, wie Co-Branding in der Automobilindustrie eingeschätzt wird, welche Voraussetzungen erforderlich sind, welche Erfolgspotenziale existieren und welche Möglichkeiten die Befragten in der Kooperationsform sehen.

## **2. Co-Branding**

### **2.1. Definition**

Der Begriff „Co-Branding“, setzt sich aus den englischen Begriffen Kooperation und Marke zusammen (Vogel & Huber, 2007). In der Literatur lassen sich jedoch eine Vielzahl von Erläuterungen auffinden die sich im Kern ihrer Aussage zwar ähneln, aber in ihren Ausprägungen, Dimensionen und Kriterien häufig unterscheiden und dabei deutlich machen, dass keine allgemein gültige Definition existiert (Leuthesser et al., 2003). Baumgarth (2004, S. 38) versteht Co-Branding dabei als „... die systematische Markierung einer Leistung durch mindestens zwei Marken, wobei alle beteiligten Marken sowohl für Dritte wahrnehmbar sein als auch weiterhin eigenständig auftreten müssen“. So beschreiben auch Blackett und Russell (2000), dass sich Co-Branding durch die Zusammenarbeit von zwei oder mehr Marken auszeichnet und die Leistung der Kooperation dabei für Konsumenten klar ersichtlich sein muss. Zusätzlich unterscheiden die Autoren jedoch nach den Kriterien „Dauer“ und „potenzieller Mehrwert“. Dabei erstreckt sich Co-Branding über eine mittel- bis langfristige Zeitdauer und der Nettonutzen der Kooperation ist zu klein, um eine eigenständige Marke zu gründen. Laut Wickert (2015) zeichnet sich eine Co-Branding Kooperation explizit durch die Freiwilligkeit der involvierten Marken aus. Vogel und Huber (2007) beachten in ihrer Definition darüber hinaus fünf Entwicklungsphasen, in denen sich über Jahrzehnte das Markenverständnis verändert hat und führen außerdem die Selbständigkeit der Marken sowie die Zielorientierung der Kooperation auf. So müssen Unternehmen zum einen abseits der Kooperation weiterhin als eigenständige Marken wahrgenommen werden. Zum anderen, in der Zusammenarbeit eine bessere Zielerreichung anstreben als bei der autonomen Arbeit. Co-Branding stellt somit keine einheitliche Strategie dar. Vielmehr existieren unterschiedliche Ausprägungsformen und Interpretationen (Baumgarth, 2004). Insgesamt lassen sich, trotz der fehlenden eindeutigen Erklärung, folgende Kriterien zusammenfassen und eine Definition für das Co-Branding ableiten (Baumgarth, 2004; Gaiser et al., 2005):

- Die Kooperation erfolgt freiwillig und ist zielorientiert.
- Die Zusammenarbeit ist für Konsumenten klar ersichtlich.
- Mindestens zwei Marken sind an der Kooperation beteiligt und bieten eine gemeinsam erbrachte Leistung an.
- Die Marken treten über die Kooperation hinaus, weiterhin isoliert auf.
- Es existiert eine zeitliche Begrenzung in der Zusammenarbeit.

## 2.2. Formen und Ausprägungen

Franz-Rudolf Esch (2019) beschreibt, dass sich Co-Branding in eine horizontale und eine vertikale Form unterteilen lässt. Die horizontale Kooperation bezeichnet die Zusammenarbeit von zwei oder mehr Marken die sich auf einer Ebene der Wertschöpfungskette befinden. Beispielhaft kann hierbei die Kooperation der Süßwarenhersteller Milka und Oreo aufgeführt werden (milka.de, o. D.). In der vertikalen Form hingegen, gibt es eine Kooperation zwischen Unternehmen ungleicher Ebenen. Kooperationen zwischen Herstellern und Zulieferern können beispielsweise dieser Form zugeordnet werden. Die Autoren Cegarra und Michel (nach Vogel & Huber, 2007) beschreiben zwei weitere Merkmale zur Unterscheidung beim Co-Branding. Zum einen die „Art der Verbindung“ und zum anderen den „Grad der Exklusivität“ bei einer Kooperation. Darüber hinaus sei auch der „Grad der Wertschöpfung“ von Bedeutung, aus dem sich vier Typen des Co-Brandings ergeben und auf die im folgenden näher eingegangen wird (Wickert, 2015, S. 109):

*Reach-Awareness Co-Branding:* Bei dieser Form der Zusammenarbeit gibt es die geringste Wertschöpfung. Die Kooperation erfordert ein geringes Maß an Engagement und beschränkt sich auf Promotion- beziehungsweise Marketing-Aktionen. Dabei bietet diese Form durch den schnellen Zugang zu Kundengruppen für die beteiligten Unternehmen die Möglichkeit, eine breitere Masse anzusprechen und Kosten einzusparen. Darüber hinaus ist das Spektrum der Unternehmen, die für eine Kooperation in Frage kommen, äußerst vielseitig, da oberflächliche Überschneidungen wie Strategie, Werte oder Position bereits ausreichen. Als Beispiel lassen sich Kooperationen zwischen Kreditkartenunternehmen und Vielfliegerprogrammen von Airlines anführen (Blackett & Russell, 2000; Wickert, 2015; Vogel & Huber, 2007).

*Value Endorsement Co-Branding:* Die Wertschöpfung der Kooperation ist etwas höher als beim Reach-Awareness Co-Branding und ermöglicht den Transfer von Markenimages. Ziel ist es in den Köpfen der Konsumenten, zueinander gleichgeschaltete oder sich ergänzende Werte zu entwickeln und zu verankern (Blackett & Russell, 2000). Damit verkleinert diese Form allerdings auch den Kreis der möglichen Kooperationspartner, da die Komplementarität der Produkte und Unternehmen eine wichtige Rolle einnehmen. Die



Kooperationen von Unternehmen mit Nichtregierungsorganisationen kann beispielsweise dieser Kategorie zugeordnet werden.

*Ingredient Co-Branding:* Diese Form der Partnerschaft zeichnet sich dadurch aus, dass die Endprodukte einer Marke mit Komponenten eines anderen Unternehmens versehen sind (Woratschek et al., 2014). Die dritthöchste Wertschöpfung wird somit insbesondere durch den Einsatz von physikalisch existierenden Produkten erzielt, die eine neue Ebene des Mehrwerts für den Kunden erreichen. Fehlt das Produkt der Partnermarke als Bestandteil, würde dies außerdem den Wert des Endprodukts schmälern (Blackett & Russell, 2000). Dabei kann die Zusammenarbeit sowohl vom Lieferanten als auch vom Hersteller ausgehen (Freter, 2004). Zudem ist Ingredient Co-Branding in der Regel eine langfristig ausgelegte Kooperation und gilt damit als Sonderfall des Co-Brandings (Vogel & Huber, 2007). Eines der bekanntesten Beispiele ist die Zusammenarbeit zwischen diversen Computerherstellern und der Prozessormarke „Intel“, das als Komponente in zahlreichen Computern auffindbar ist und durch einen Sticker mit der Inschrift „Intel inside“ gekennzeichnet wird (Blackett & Russell, 2000).

*Complementary Competence Co-Branding:* Die Kooperationsform besitzt die höchste Wertschöpfung der vier Typen und zeichnet sich durch die Kreation eines gemeinsamen neuen Produkts aus, das aus einer Kooperation zwischen zwei starken Marken resultiert (Vogel & Huber, 2007). Des Weiteren ist es nicht ungewöhnlich, dass bei dieser Kooperationsform gänzlich neue Marken eingeführt oder sogar Allianzen geformt werden (Blackett & Russell, 2000). Essenziell ist hierbei, dass die beteiligten Unternehmen ihr gesamtes Potenzial abrufen und die eigenen Kernkompetenzen bestmöglich einsetzen. Beispielhaft für Complementary Competence Co-Branding ist die Kooperation von Philips und Nivea beim Philipsshave Cool Skin (Wickert, 2015).

### **2.3. Ziele**

Bei der Co-Branding Strategie verfolgen Unternehmen in erster Linie das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz (Benkenstein & Beyer, 2003). Dabei werden in Kooperationen positive Imagetransfers und Vertrauensübertragungen angestrebt, die dazu führen sollen, dass die eigene Marke von den Konsumenten bevorzugt gekauft wird (Preininger, 2010). Für den Kunden ergibt sich durch die Markierung eines Produkts mit einer vertrauten Marke ein Qualitätssiegel (Gaiser et al., 2005). Auch die Steigerung der Reichweite sowie Markenbekanntheit können in diesem Zusammenhang identifiziert werden (Jenewein et al., 2012). Die Erschließung gänzlich neuer Kundengruppen und Märkte können darüber hinaus ebenfalls wichtige Gründe für die Zusammenarbeit von Unternehmen darstellen (Esch, 2019). Für Automobilhersteller geht es oftmals auch um die Erweiterung des eigenen Produkt-/Serviceangebots, die Verringerung von Schwächen oder,

im technischen Bereich, der Zugang zu Technologien und Erfahrungen (Hensel & Reichwald, 2007). So erleichtern Kooperationen häufig den Markteintritt und ermöglichen den Zugang zu neuen Kompetenzfeldern, Absatzwegen und Distributionsnetzwerken (Preininger, 2010). Grundsätzlich sollen bisherige Lücken im Produkt-Portfolio der primären Marke geschlossen werden, um damit das Umsatzwachstum zu steigern (Jenewein et al., 2012). Mit der Gründung neuer Marken und der gleichzeitigen Organisation mehrerer Marken, gehen für Unternehmen zudem enorme Kosten einher (Vogel & Huber, 2007). Deshalb ist unter anderem auch die Reduzierung der Marketing- und Distributionskosten, durch Beteiligung mehrerer Unternehmen ein wichtiges Ziel (Jenewein et al., 2012). Als Mittel zur Neuprodukteinführung eignet sich Co-Branding daher in besonderen Maße um das Risiko des Scheiterns zu verringern (Vogel & Huber, 2007).

#### **2.4. Erfolgsfaktoren in der Theorie**

Um die Erfolgchancen beim Co-Branding zu vergrößern, ist es für kooperierende Unternehmen unabdingbar, auf bestimmte Voraussetzungen in der Planung der Zusammenarbeit zu achten. In der Literatur finden sich dabei eine Reihe, teils ähnlicher Ansichten, über die allgemeinen Faktoren die zum Erfolg führen. Jenewein, Kaufmann und Wichert (2012) fassen hierbei unter anderem vier Kernelemente zusammen die sich in der Literatur insgesamt überschneiden und die dabei für Kooperationen von besonderer Bedeutung sind: Die Markenstärke des potenziellen Partners, der Markenfit zwischen den Marken, der Produktfit und die Komplementarität der Marken. Im folgenden wird näher auf die vier zentralen Bedingungen eingegangen.

Die *Markenstärke* bezieht sich auf die gesellschaftliche Wahrnehmung eines Unternehmens, unabhängig einer Kooperation. Sie beschreibt Eigenschaften wie die Markenbekanntheit, die subjektive Qualität, das Markenvertrauen und die Bedeutsamkeit der Firma (Baumgarth, 2004). Hensel und Reichwald (2007) stellen darüber hinaus fest, dass Vertreter der Automobilindustrie bei Entscheidungen zur Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen der Größe eines potenziellen Partners in Form von Bekanntheit und Reichweite eine hohe Aussagekraft zuordnen.

Der *Marken-* oder auch *Imagefit* zwischen den Marken beschreibt wie passend eine Kooperation von Konsumenten wahrgenommen wird (Sempora Consulting GmbH, o. D.). „Dabei ist es nicht zwingend notwendig, dass die Partnerunternehmen komplementäre Leistungen anbieten, vielmehr ist auf eine imagemäßige Markenkompatibilität zu achten“ (Benkenstein & Beyer, 2003, S. 720). Darunter kann es sich beispielsweise um ähnliche Preis- oder Qualitätsniveaus, Unternehmenskulturen aber auch Images handeln (Preininger, 2010). Grundsätzlich gilt, dass die durch die Kooperation assoziierten Werte inhaltlich aufeinander abgestimmt und plausibel wirken müssen (Jenewein et al., 2012).

Untersuchungen ergaben zudem, dass der Markenfit als besonders signifikanter Erfolgsfaktor gilt (Vogel & Huber, 2007). Auch in der Automobilindustrie ist es von enormer Bedeutung, dass die kooperierenden Marken die Erwartungen der Kunden an das eigene Image erfüllen (Marschner, 2013). Gerade Parallelen in den Unternehmenskulturen sowie das Erzielen von gemeinsamen Werten und Erfahrungen werden aus Fahrzeugherstellersicht bei der Zusammenarbeit positiv bewertet (Hensel & Reichwald, 2007).

Neben den bisher genannten Erfolgsfaktoren ist auch der *Produktfit* der Unternehmen unumgänglich. Um eine Kooperation glaubwürdig wirken zu lassen, ist es entscheidend, dass die Produkte der Hersteller aus Sicht der Kunden zusammen passen (Gaiser et al., 2005). Dabei sollten die Überschneidungen der Produkte allerdings nicht zu hoch sein, da ansonsten auch eine Markendehnung, also die Übertragung einer bestehenden Marke auf eine neue Produktkategorie möglich wäre und das Potenzial erweiterter Funktionen nicht vollends ausgenutzt wird (Preininger, 2010). Zudem sollten Verantwortliche den Fokus auf den wahren Kundennutzen legen, da moderne Fahrzeuge eine hohe Komplexität auszeichnet und Produktmerkmale nicht mehr zwangsläufig von den Kunden registriert oder gar genutzt werden (Hab & Wagner, 2016). Für die Kunden spielt somit der wahrgenommene Nutzenzuwachs beim Kauf eines Co-Branding Produkts eine substantielle Rolle (Sempora Consulting GmbH, o. D.). Außerdem ist es für ein erfolgreiches Projekt auch förderlich, eine klare Zielgruppe zu definieren (Förster & Kreuz, 2007). Diese sollte bei den beteiligten Marken jedoch nicht deckungsgleich sein, da die Gewinnung von Neukunden sonst erschwert wird (Preininger, 2010).

Der Faktor *Komplementarität* gibt an, inwieweit sich die kooperierenden Marken in ihren Images ergänzen (Preininger, 2010). Nur wenn sich beide Marken sinnvoll komplettieren, ist es möglich, positive Eigenschaften des Partners zu „erben“ (Leuthesser et al., 2003, S. 39). Die optimale Abstimmung und Einbringung der Kernkompetenzen von Partnern spielt hierbei ebenfalls eine Rolle und ist dabei auch in der Automobilindustrie ein elementarer Bestandteil von Kooperationen (Hab & Wagner, 2016). Darüber hinaus ist der Aspekt eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Markenkerne auch während der Zusammenarbeit weiterhin erkennbar bleiben (Jenewein et al., 2012). Insgesamt kann durch die Komplementarität der Marken, eine attraktivere Wahrnehmung der Kooperation erreicht werden, als durch den Markentransfer innerhalb eines Unternehmens (Preininger, 2010).

Generell müssen Marken und Produkte also in einem sinnvollen und erkennbaren Zusammenhang stehen, damit die Kooperation zu einem Erfolg wird. Im Rahmen einer durchgeführten Studie von Gaiser, Linxweiler und Brucker (2005) konnte durch die Befragung von Markenverantwortlichen der Lebensmittelbranche die Bedeutsamkeit von diversen Erfolgsfaktoren beim Co-Branding festgestellt werden (siehe Anhang 7). Die

Untersuchung ergab, dass die bisher vorgestellten vier Kernelemente in ihrer Bedeutsamkeit mit einer Ausnahme allesamt einen Wert von etwa 90% erreichten. Einzig allein die Markenstärke, die im Rahmen der Befragung mit einem Wert von knapp 78-prozentiger Relevanz bewertet wurde, steht im leichten Widerspruch zu den dies bezüglich erwähnten Erkenntnissen (Wickert, 2015; Jenewein et al., 2012; Baumgarth, 2004). Neu ist hingegen der Vertrauensfaktor zwischen den Unternehmen, der in der Befragung ebenfalls mit knapp 90% Signifikanz bewertet wurde. Hinsichtlich der Automobilbranche konnten Hensel und Reichwald (2007) feststellen, dass Eigenschaften wie Respekt, Partnerschaft und Vertrauen in der Zusammenarbeit als kritische Erfolgsfaktoren wahrgenommen werden. Auch die Zeitdauer spielt im Zusammenhang mit Vertrauen eine wesentliche Rolle.

*„Für langfristige Kooperationen ist dabei eine Vertrauenskultur notwendig, die nur durch gegenseitiges Commitment zu den vereinbarten Zielen und Spielregeln durch eine faire Verteilung von Chancen und Risiken sowie durch eine gegenseitige Achtung der Autonomie des Partners, entsteht“ (Hab & Wagner, 2016, S. 21).*

In Bezug auf die Studie von Gaiser et al., (2005) muss jedoch erwähnt werden, dass die Untersuchung keinerlei explizite Verbindung zum Automotive-Bereich herstellt. Im Rahmen der geplanten Experteninterviews in dieser Arbeit, gilt es daher zu überprüfen, ob und inwieweit die vorgestellten Erfolgsfaktoren auch für Kooperationen in der Automobilindustrie gelten.

## **2.5. Wirkungseffekte**

Betrachtet man die Wirkung von Co-Branding in der Literatur, so finden sich einige Studien, die sich auf das Kaufverhalten der Konsumenten beziehen. Co-Branding soll in erster Linie bewirken, dass der Kunde bei seiner Kaufentscheidung ein Kooperationsprodukt gegenüber einer Einzelmarke bevorzugt (Preininger, 2010). Baumgarth (2003) unterscheidet in seiner Ausführung dabei zwischen kurzfristigen und langfristigen Wirkungen. Während sich kurzfristige Wirkungen auf den direkten Kontakt des Kunden mit dem Co-Branding beziehen und Aspekte wie zum Beispiel Gefallen, Preisbereitschaft und Kaufabsicht beinhalten, geht es bei den langfristigen Wirkungen um das Erinnerungsvermögen und die generelle Meinung über die Kooperation, wenn diese physisch nicht präsent ist (Baumgarth, 2003). Auch die Markenordnung stellt einen Einflussfaktor auf die Preisbereitschaft und das Image dar. Steht eine Marke stärker im Vordergrund, prägt diese das Image der Kooperation in größerem Maße (Baumgarth, 2004). Als allgemein positiv zu bewerten ist die Erkenntnis, dass Menschen beim Kauf Produkte präferieren, die auf eine Kooperation zurückzuführen und dementsprechend gekennzeichnet sind (Blackett & Russell, 2000). Washburn, Till und Prilluck (2000) konnten außerdem aufzeigen, dass die Beurteilung eines Co-Brandings unabhängig von der Erfahrung mit der

Kooperation ist, sondern sich viel mehr auf die individuellen Marken als solche beziehen. Konsumenten bewerten eine Kooperation somit nach den ihnen vertrauten einzelnen Marken und übertragen diese Beurteilung schlussendlich auf das gesamte Co-Branding (Leuthesser et al., 2003). Simonin und Ruth (1998) fanden zudem heraus, dass eine vertraute Marke einen deutlich stärkeren Einfluss auf die Einstellung gegenüber der Kooperation hat, als die vielleicht unbekanntere Partnermarke. Auch Park, Jun und Schocker konnten bereits 1996 in einer Studie aufzeigen, dass Co-Branding von zwei sich ergänzenden Marken insgesamt positivere Markenimages aufweist, als der Transfer einer einzelnen Marke. Zudem konnten sie feststellen, dass zwei komplementäre Marken positiver beurteilt werden, als Marken mit denselben Markenassoziationen. Es gibt auch Co-Branding Effekte die sich ausschließlich auf die Individualmarken beziehen. Untersuchungen diesbezüglich sind dabei mitnichten eindeutig in ihren Ergebnissen. Durch die unterschiedlichsten Voraussetzungen kommt es zu positiven, neutralen oder negativen Effekten auf die beteiligten Unternehmen (Diegel, 2021).

Grundsätzlich werden alle Ausstrahlungseffekte einer Kooperation auf die beteiligten Marken als Spill-Over Effekte bezeichnet (Baumgarth, 2004). Diese können dabei sowohl positiv als auch negativ ausfallen. Als positive Spill-Over Effekte können hierbei unter anderem Aktualitätssteigerung, Komplementärkäufe und Image- sowie Einstellungsverbesserungen genannt werden. Negativ zu bewerten sind hingegen Effekte wie Imageverschlechterung, Markenverwässerung oder Kannibalisierungseffekte (Baumgarth, 2004). Die Auswirkungen der Spill-Over Effekte auf die Unternehmen treten hierbei grundsätzlich zeitverzögert auf (Esch, 2012). Marken die weniger bekannt sind, haben zudem einen geringeren Einfluss auf die Kundeneinstellung gegenüber dem Produkt, profitieren aber in größerem Maße von positiven Spill-Over Effekten (Helmig, 2008). In diesem Zusammenhang konnten Studien belegen, dass schwache Marken durch die Adaptierung eines starken Images durchaus wachsen können (Nguyen, 2019). Gleichzeitig sind markenschwache Unternehmen relativ immun gegen negative Spill-Over Effekte (Leuthesser et al., 2003). Deshalb profitieren Unternehmen mit einer geringeren Markenstärke als der Partner in erhöhtem Maße von einer Kooperation (Baumgarth, 2004). Markenkooperationen haben aber nicht zwangsläufig die genannten positiven Effekte.

*„So passiert es häufig, dass Kooperationen und Markenkombinationen vorschnell aufgrund vermeintlicher gegenseitiger Attraktivität geknüpft werden, auf lange Sicht und unter Berücksichtigung sämtlicher direkter und indirekter Wirkungen aber negative Effekte auf zumindest einen oder gar auf beide Koalitionäre entstehen“ (Jenewein et al., 2012, S. 35).*

Für markenstarke Unternehmen stellt Co-Branding somit insgesamt ein größeres Wagnis dar, da das Scheitern der Kooperation in erster Linie auf die primäre Marke zurückfallen

würde (Leuthesser et al., 2003). Votolato und Unnava (2006) konnten ebenfalls nachweisen, dass ein Imageschaden der Partnermarke während einer Co-Branding Kampagne hauptsächlich zu negativen Effekten auf die primäre Marke führt (Diegel, 2021). Auch wenn eine Kooperation mit weniger bekannten Unternehmen grundsätzlich keine Minderung der eigenen Reputation für markenstarke Unternehmen bedeutet, konnten Levin, Davis und Levin (1996) feststellen, dass die Kundenbewertungen bei Kooperationen mit starken Marken besser ausfielen. Somit sind auch die Ausstrahlungseffekte größer, je stärker und bekannter die beteiligten Unternehmen in Summe sind (Preininger, 2010). In Abbildung 1 wird eine Übersicht aufgezeigt, die Ziele und Wirkungseffekte von Co-Branding zusammenfasst:

<b>Ziele des Co-Brandings</b>	
<b>Direkte Effekte</b>	<b>Indirekte Effekte (Spill-Over-Effekte)</b>
Marktvergrößerung in neue Marktsegmente durch den Zugang einer etablierten Marke.	Verbessertes Image
Kostensenkung durch Synergien und Aufteilung der Ausgaben.	Markenverjüngung durch Partner mit Fokus auf jüngere Zielgruppen.
Verbesserung der Leistungsbeurteilung durch eine zusätzliche Marke als Gütesiegel.	Zielgruppenausweitung
Risikominderung bei der Neuprodukteinführung.	Positive Verbundeffekte durch Cross-Selling.
Steigerung der Preisbereitschaft	
Lizenzeinnahmen	

Abbildung 1: Ziele und Wirkungen des Co-Brandings.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vogel & Huber, 2007, S. 22.

## 2.6. Chancen & Risiken

Das Ziel des Co-Brandings ist die Imageverbesserung sowie der Transfer positiver Eigenschaften zwischen den beteiligten Marken (Gaiser et al., 2005). Hierbei handelt es sich allerdings zeitgleich um das größte Gefahrenpotenzial bei Kooperationen, da es durch eine Vielzahl von Faktoren zu Imageverschlechterungen kommen kann (Woratschek et al., 2014). Esch (2003) sieht dabei ein generelles Problem bei dem Bedürfnis nach schnellen Gewinnen und in der kurzfristigen Planung auf Seiten der Unternehmen. Ein Risiko besteht beispielsweise darin, dass sich Fehlverhalten oder Negativschlagzeilen während einer Zusammenarbeit auf die beteiligten Marken auswirken und somit die gesamte Kooperation sowie die entstandenen Produkte oder Leistungen, in Mitleidenschaft ziehen können (Vogel & Huber, 2007). Ein weiteres Risiko markiert die Gefahr einer Markenverwässerung (Baumgarth, 2004). So zeichnet sich die Zusammenarbeit während einer Kooperation dadurch aus, dass Kompromisse eingegangen werden müssen, um die Ziele und Interessen

aller beteiligten Marken in gleichem Maße zu verfolgen (Woratschek et al., 2014; Hab & Wagner, 2016). Kommt es dabei jedoch zu größeren Einschnitten in der Markenführung eines Unternehmens, kann in Folge dessen auch an Autonomie verloren gehen. Die beteiligten Marken sind dann nicht mehr klar voneinander zu trennen und die Individualität sowie das Image einer Marke gehen verloren (Vogel & Huber, 2007). Daneben besteht auch ein Problem in der Anordnung der Marken. Tritt ein Unternehmen im Rahmen einer Kooperation so dominant auf, dass der Kunde nicht mehr unmittelbar erkennt, dass es sich bei einem Produkt oder einer Leistung um ein Co-Branding handelt, dann führt dies zu einem „Vampir-Effekt“. Damit gemeint ist eine Ablenkungswirkung (Gaiser et al., 2005, S. 453). Das Potenzial der Kooperation wird folglich nicht zu gleichen Teilen von den Marken genutzt. Ebenfalls als risikohaft bewertet wird der erhöhte Koordinationsaufwand während einer Kooperation von zwei Marken (Helmig, 2008). In einer Studie von Frey (nach Vogel & Huber, 2007) bewerteten dabei 51% der Befragten den Aspekt als nachteilig in der Co-Branding Strategie. Zudem entsteht durch die Komplexität der Koordination von Co-Branding ein erhöhtes Konfliktpotenzial bei der Führung von Kooperationen (Vogel & Huber, 2007). Durch die erforderliche enge Zusammenarbeit in allen Bereichen der Kooperation, kann es somit zu Einschränkungen der Handlungsspielräume individueller Marken kommen und damit auch zu einer Abhängigkeit sowie Inflexibilität (Gaiser et al., 2005).

Den Risiken der Co-Branding Strategie stehen allerdings auch eine Reihe von Chancen gegenüber. Gaiser et al. (2005) konnte in diesem Zusammenhang im Rahmen einer Befragung von Markenverantwortlichen feststellen, dass die Mehrheit der Befragten in der Kooperation mit anderen Unternehmen mehr Vorteile als Nachteile sehen. Besonders die Chance auf einen positiven Imagetransfer und dem damit verbundenen Zugang zu neuen Kundengruppen sowie potenziell erhöhter Umsatz gelten als vorteilhaft beim Co-Branding (Förster & Kreuz, 2007). Außerdem kann der Einsatz einer bekannten Marke in der Kooperation das Vertrauensgefühl der Konsumenten steigern und somit die Wahrscheinlichkeit für einen Kauf erhöhen. Positiv bewertet werden zudem das erhöhte Finanzpotenzial der Unternehmen und Kostenvorteile durch Synergien, die sich unter anderem in der Risikominimierung von Investitionen äußern (Wickert, 2015). Der Einsatz von zwei oder mehr Marken bewirkt außerdem einen zusätzlichen Benefit für Kunden und dadurch Möglichkeiten zur erhöhten Differenzierung von der Konkurrenz (Gaiser et al., 2005). Durch den Informationsaustausch und den Zugang zu Know-how in der Kooperation, können die beteiligten Unternehmen zudem ihre Innovationskraft erhöhen und diese in das gemeinsame Projekt einfließen lassen (Wickert, 2015). Eine zusammenfassende Auswahl von Chancen und Risiken beim Co-Branding zeigt hierbei Abbildung 2:

Chancen	Risiken
Positiver Imagetransfer	Negativer Imagetransfer
Vertrauenssteigerung	Markenverwässerung
Zuwachs der Markenbekanntheit	Abfall der Markenwerte
Doppeltes Qualitätssiegel	Vampir-Effekt
Mehr Differenzierungsmöglichkeiten	Erhöhter Koordinationsaufwand
Markenerweiterung	Inflexibilität
Finanzielle Vorteile durch Aufteilung der Kosten	Konflikte zwischen den Partnern
Kompetenzgewinn	

Abbildung 2: Chancen und Risiken des Co-Brandings.

Quelle: Eigen Darstellung in Anlehnung an Gaiser et al., 2005, S. 454.

## 2.7. Abgrenzung zu verwandten Begriffen

In der aktuellen Forschungsliteratur werden in Bezug auf Co-Branding eine Vielfalt von Kooperationsformen zwischen Unternehmen gleichzeitig verwendet. Dabei erschien die Abgrenzung der unterschiedlichen Arten von Marketingkooperationen nicht immer eindeutig. Eine einheitliche Betrachtung und Definition gestaltet sich dadurch schwierig. Daher sollen hier die artverwandten Kooperationsformen genauer beschrieben werden, die in besonderem Maße relevant sind oder in den bearbeiteten Quellen wiederholt genannt wurden.

*Markenallianz:* Genau wie beim Co-Branding handelt es sich hierbei um eine wahrnehmbare Kooperation zwischen zwei oder mehr unabhängigen Marken. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass die Kooperationsform keine gemeinsame Leistung erfordert beziehungsweise voraussetzt (Vogel & Huber, 2007). Markenallianzen sind eher langfristig ausgelegt und setzen den Fokus auf die Einbringung von Ressourcen, die in materieller oder immaterieller Form vorliegen können. Ziel ist dabei eine Steigerung des Marktwerts (Huber, 2004). Häufig wird der Begriff als Synonym für die Bezeichnung sämtlicher Kooperationsformen genutzt (brandmeyer-markenberatung.de, o. D.). Ein Beispiel für die Kooperationsform ist die Allianz von zurzeit 26 Luftfahrtunternehmen im Kontext der Star Alliance (staralliance.com, o. D.).

*Co-Marketing:* Ähnlich wie der Begriff „Markenallianz“ wird auch Co-Marketing häufig sinngleich für sämtliche Zusammenarbeit zwischen zwei Partnern im Marketing verwendet (Huber, 2004). Hierbei ist die Kooperationsform als Oberbegriff anzusehen, zu denen auch das Co-Branding und das Co-Advertising als Unterformen angehören (Regier & Bulut,



2012). Co-Marketing bezeichnet dabei im weitesten Sinne eine Form, bei der zwei oder mehr Unternehmen kooperieren. Sie haben das gemeinsame Ziel ein Kommunikationskonzept zu entwickeln und umzusetzen (Benkenstein & Beyer, 2003). Die Gesamtdauer der Kooperationsform erstreckt sich für gewöhnlich über eine kurz- bis mittelfristige Zeitdauer. Eine gemeinsame Leistung in Form von Produkt oder Service ist indessen nicht erforderlich, sodass kommunikative Aktivitäten im Vordergrund stehen (Vogel & Huber, 2007; Benkenstein & Beyer, 2003). Während das Zusammentreffen von Marken ein Kernelement des Co-Brandings darstellt, können beim Co-Marketing neben dem Hersteller auch Produkte und Händler beteiligt sein (Vogel & Huber, 2007).

*Markentransfer:* Bei dieser Kooperationsform beschränkt sich die Zusammenarbeit auf die Marken eines Unternehmens. Ein Austausch mit weiteren externen Unternehmen findet nicht statt (Vogel & Huber, 2007). Markentransfers bieten sich somit insbesondere zum Ausbau einer Dachmarke oder einer Produktkategorie an (Huber, 2004). Das Co-Branding kann daher als Alternative zu Markentransfers verstanden werden, für den Fall, dass die Erweiterung einer Produktlinie nicht ausreichend Mehrwert liefert (Baumgarth, 2004). Ein klassisches Beispiel ist die Dachmarke „Nivea“ der Hamburger Beiersdorf AG, die Markentransfers regelmäßig zur Erweiterung ihrer Produktlinien nutzt. Dabei hat die Firma das Ziel, die bereits erfolgreich aufgebaute Marke mit ihrem Image, auf neue Produkte zu übertragen (Albers & Herrmann, 2013).

*Co-Advertising:* Diese Art der Zusammenarbeit bezeichnet die simultane Nennung von zwei oder mehr Marken/Produkten im Werbekontext (Leuthesser et al., 2003). Die beteiligten Marken sind dabei ausschließlich an einem gemeinsamen Werbeauftritt interessiert, der durch Kostenvorteile bei der Gestaltung und Distribution sowie Risikominderung bei fehlschlagender Werbewirkung motiviert ist (Huber, 2004). Die Kooperation erstreckt sich zumeist über eine kurzfristige Dauer und beinhaltet keine gemeinsame Leistung in Form von Produkten oder Dienstleistungen (Vogel & Huber, 2007). Exemplarisch können hierbei die Unternehmen Siemens und Ariel angeführt werden, die mit ihren Waschmaschinen-Produkten gemeinsam werben und sich gegenseitig empfehlen (siemens-home.bsh-group.com, o. D.).

### **3. Prozessmodell zur Implementierung von Co-Branding**

Eine im Jahr 2007 durchgeführte Studie von Sempora Consulting und Noshokaty, Döring und Thun zeigt, dass durchschnittlich zwei von drei Marketingkooperation in Deutschland scheitern. Zwar deckte die Studie auf, dass rund 90% der 108 befragten Unternehmen Kooperationen im Marketing als interessant erachten. Jedoch konnte auch festgestellt werden, dass eine Vielzahl der Unternehmen keine strukturierte Arbeitsweise bei Kooperationen nutzt und Aspekte wie zum Beispiel die Erfolgsmessung teils völlig fehlten.

Der Studie nach sind die häufigsten Ursachen des Scheiterns (nach Preininger, 2010; handelsblatt.com, 2007):

- Knappe Ressourcen und unzureichende Konstanz in der Projektbetreuung (73 %),
- kein existierender Mehrwert für den Konsumenten (63 %),
- mangelhafte Vorbereitung (57 %),
- geringer Fokus auf die Marketingzielsetzungen der beteiligten Unternehmen (50 %),
- keine passende Übereinstimmung der Partner (50 %).

Auch die Erkenntnisse die im Rahmen der Literaturrecherche dieser Arbeit gesammelt wurden zeigen, dass keine einheitliche Herangehensweise beim Co-Branding existiert. Deshalb soll auf Grundlage der Literatur im folgenden ein idealtypisches Prozessmodell für Markenverantwortliche aufgeführt werden, das die Schritte von einer ersten Situationsanalyse und Konzeption bis hin zur finalen Umsetzung und Erfolgskontrolle beim Co-Branding beschreibt.

### **3.1. Situationsanalyse & strategische Überlegungen**

Zu Beginn einer potenziellen Kooperation wird mit Hilfe einer Situationsanalyse die eigene, derzeitige Marktsituation beschrieben. Dabei ist es entscheidend, eine Bestandsaufnahme der „Ziel-Positionierung“ vorzunehmen und den aktuellen Status des Unternehmens zu erfassen (Esch, 2019, S. 466). Darüber hinaus sollen sämtliche Informationen über die Marke, seine Umwelt, die Struktur des Absatzmarktes sowie die Konsumenten und ihr Verhalten ermittelt werden (Preißner, 2020; Unger & Fuchs, 2005). Auch die eigene Kooperationsfähigkeit gilt es in einer internen Analyse zu berücksichtigen. Eine wichtige Dimension stellt hierbei die eigene Markenstärke dar, also das Image und die Bekanntheit in der Gesellschaft. Darüber hinaus muss auch das Transferpotenzial der Marke ermittelt werden, um Parallelen zu anderen Marken darlegen zu können (Preininger, 2010). Aus Managementsicht ist die Abbildung eines Ist-Zustands deshalb unabdingbar, da nur auf dessen Grundlage eine Aussage über den Soll-Zustand getroffen werden kann. Zudem ist der Zustand wichtig um zu ermitteln ob Co-Branding eine tatsächlich profitablere Lösung darstellt als eine Markenerweiterung (Unger & Fuchs, 2005; Helmig, 2008). Erst wenn diese Schritte abgeschlossen sind und ein Erkenntnisgewinn vorliegt, können Überlegungen darüber stattfinden ob eine Kooperation anzustreben ist und welche konkreten Ziele dabei verfolgt werden sollen (Esch, 2019).

### **3.2. Zielsetzung**

Ein elementarer Bestandteil im Planungsprozess einer Co-Branding Strategie ist die Definition konkreter Ziele. Ziele können sich dabei, wie in Kapitel 2.3 beschrieben, auf eine Absatzsteigerung oder eine Imageveränderung beziehen, wie die Erschließung neuer Kundengruppen, neuer Kompetenzfelder, neuer Märkte usw. Die Kooperation kann somit als Unterstützung in einem bestehenden Markt agieren oder als Wegbereiter in einem gänzlich neuen Umfeld. Wichtig ist hierbei, dass eine Priorisierung vorgenommen wird. Die Konstatierung der Ziele ist auch deswegen so wichtig, da diese alle weiteren Managementprozesse beeinflussen (Esch, 2019).

### **3.3. Wahl eines geeigneten Kooperationspartners**

Nachdem die Zieldefinition der Kooperation vorgenommen wurde, geht es um die Wahl eines oder mehrerer geeigneter Kooperationspartner. Zur Orientierung und Bewertung potenzieller Partner, können hierbei Eigenschaften wie die Markenstärke, Kompetenzen oder der Markenfit herangezogen werden (Esch, 2019). Preininger (2010) konnte in einer Studie aufzeigen, dass die Partnerauswahl in der Praxis häufig aus persönlichen Kontakten hervorgeht. Oftmals scheiterten Kooperationen demnach aufgrund willkürlich ausgewählter Partnermarken und schlechter Vorbereitung (Preininger, 2010). Um potenzielle Partner ausfindig zu machen und ein Scheitern der Kooperation zu vermeiden, sollten daher strukturierte Scans von Branchen gemacht werden. Für eine detaillierte Untersuchung sind zudem Vorstudien, Experteneinschätzungen und Nutzwertanalysen von besonderem Interesse (Esch, 2019). Solche Methoden sind für die Auswahl der richtigen Partner unumgänglich, sollten jedoch ein persönliches Gespräch mit den Verantwortlichen nicht ersetzen. Nur über den direkten Kontakt mit anderen Unternehmen, lassen sich individuelle Ziele, Ideen und der Fit der Unternehmenskulturen erörtern (Preininger, 2010). Nach der Selektion möglicher Partner, können im weiteren Verlauf vertragliche Bindungsformen sowie detailliertere Verhandlungen angestrebt werden (Esch, 2019). Im Rahmen dieser Verhandlungen sollten folgende Themen besprochen werden (Preininger, 2010, S. 73):

- Kooperationsidee und Ziele der primären Marke
- Gründe zur Auswahl des potenziellen Partners
- Nutzen des Kooperationspartners durch die Zusammenarbeit
- Ziele des Kooperationspartners
- Erörterung der Chancen und Risiken
- Klärung des beidseitigen Commitments zur Kooperation
- Gegenüberstellung der Marketingziele
- Zieldefinition und eindeutige Bestimmung des Mehrwerts für den Konsumenten.

### 3.4. Vertragspolitik

„Der Kooperationsvertrag definiert die Leistungen und sichert, dass sie auch erbracht werden. Er verhindert, dass sich ein Partner zurücklehnt und denkt, der andere macht das ja. Es spielt eine Rolle für die Seriosität des Projekts und der Arbeitsweise.“ ~ Martin Fischer, Porsche Deutschland GmbH (nach Preininger, 2010, S. 75)

Die Zusammenarbeit zwischen Marken wird üblicherweise in Form von Lizenzverträgen festgehalten, um die Nutzung der markenspezifischen Produkte rechtfertigen (Freter, 2004). Je nach Laufzeit der Zusammenarbeit ist ein Vertrag in schriftlicher Form nicht zwingend erforderlich, da bei einer Kooperation grundsätzlich eine gemeinsame Haftung aufgrund gewerblicher Tätigkeiten besteht (Preininger, 2010). Allerdings ist es hinsichtlich eventuell auftretender Probleme wie zum Beispiel bei Produkthaftungsfällen, Reklamationen, Imageschäden, Eskalationen oder Ausstiegsregelungen, durchaus sinnvoll einen Vertrag juristisch aufsetzen zu lassen (Preininger, 2010; Freter, 2004; Esch, 2019). Nach Esch (2019) geht es während der vertraglichen Ausgestaltung vor allem darum, zwei Grundentscheidungen zu treffen. Einmal die des „organisatorischen Lead“ im Projekt und die der „rechtlichen Ausgestaltung“ (Esch, 2019, S. 477).

Der *organisatorische Lead* beschreibt die Auseinandersetzung mit der Frage, welche der beteiligten Marken die Führungsrolle und die Koordination sämtlicher Maßnahmen übernimmt. Normalerweise geschieht dies durch den Initiator und beinhaltet den Vorteil, dass eine direktere Einflussnahme sowie schnellere Informationsversorgung für die primäre Marke vorliegt (Esch, 2019). Nachteilig ist dagegen der hohe Koordinationsaufwand bei einer zentralen Führung (Gaiser et al. 2005). Treten die beteiligten Marken hingegen gleichberechtigt auf, reduziert sich der Koordinationsaufwand. Zeitgleich schrumpfen jedoch auch die Einflussmöglichkeiten der individuellen Marken, da jede Entscheidung einer Abstimmung der Vertragspartner vorausgeht (Esch, 2019).

Bei der *rechtlichen Ausgestaltung* unterscheidet Esch (2019) zwischen den Möglichkeiten eines Lizenzvertrags und eines Kooperationsvertrags. Beim Lizenzvertrag werden dabei Nutzungsrechte der Marken ausgetauscht, für die in der Regel Lizenzgebühren auftreten. In einem Kooperationsvertrag hingegen stehen die gemeinsame Zielerreichung, Zusammenarbeit und das Commitment zum Projekt im Vordergrund. Außerdem besteht die Möglichkeit der Gründung einer neuen Gesellschaft, in Form eines Joint Ventures, die das konkrete Ziel der Umsetzung verfolgt. Relevante Regelungen, die in einem Vertrag darüber hinaus berücksichtigt werden sollten sind die in Abbildung 3 aufgeführten Aspekte:

Vertragsinhalte	Beschreibung
Gemeinsame Zielgruppe	
Personeller Einsatz sowie Projektverantwortlicher und Stellvertreter	
Einsatz anderer Leistungen wie Vertriebsaktivitäten oder Forschungs- und Entwicklung-Projekte	
Dauer des Kooperationsprojekts	Vertragliche Laufzeit von zwölf Monaten (Verlängerung möglich)
Umfang des Kooperationsprojekts	Maßnahmeneinsatz, Regionale Ausdehnung, markenpolitische Zusammenarbeit, juristische Überprüfung aller medialer Module auf wettbewerbsrechtliche Konformität
Organisationsablauf	
Zeitliche und mediale Nutzungsrechte gegenseitiger Lizenzen (Markennamen, -logos usw.)	Auch bei ungeplanten Mehraufwand
Individueller Investitionseinsatz und Gewinnverteilung	
Durchführungs- und Kontrollmodule	
Regelungen zur außerordentlichen Kündigung	zum Beispiel bei Imageschaden des Partners, Insolvenz, nicht-Erreichung der Ziele im geplanten Zeitrahmen
Schadenersatzbestimmungen	Haftungsfreistellung bei fehlerhaften Produkten des Partners
Vertraulichkeitsklausel	
Salvatorische Klausel	

Abbildung 3: Vertragsinhalte der Kooperationspartner beim Co-Brandings.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Preininger, 2010, S. 76.

### 3.5. Umsetzung und Erfolgskontrolle

Nachdem sämtliche Rahmenbedingungen der Kooperation zwischen den beteiligten Marken geklärt wurden, geht es im darauffolgenden Schritt um die konkrete Umsetzung des Kooperationskonzepts. Mit der Umsetzung sind in diesem Zusammenhang unter anderem das Produktdesign und die kommunikative Gestaltung der Werbebotschaften gemeint. Während das Produktdesign beim Co-Branding in der Regel den Herstellern obliegt, werden gestalterische und konzeptionelle Aufgaben in der Kommunikation häufig von Werbeagenturen ausgeführt (Unger & Fuchs, 2005). Eine primäre Rolle spielt dabei zum einen die Kommunikationspolitik, also die Ansprache der definierten Zielgruppe, die Frage danach welche Kanäle zur Kommunikation genutzt werden, das Verpackungsdesign, die Namensgebung, die Gestaltung der Werbung usw (Preininger, 2010). Dabei werden den

Marketingverantwortlichen der Unternehmen allerdings keineswegs Entscheidungen abgenommen. Vielmehr handelt es sich in der Zusammenarbeit mit Agenturen um einen engen Austausch, bei dem die Marketingabteilungen der Kooperation richtungsweisend agieren (Unger & Fuchs, 2005).

Die Umsetzung der kommunikativen Maßnahmen gilt es im Vorhinein auf Seiten aller beteiligten Marken insoweit abzustimmen, dass diese das Kooperationsziel in bester Weise unterstützen und außerdem den Mehrwert und den Fit zwischen den Partnern deutlich machen (Helmig, 2008). Das Konzept hat damit erhebliche Auswirkungen auf die Wahrnehmung, Meinung und das Verhalten gegenüber dem Co-Branding (Preininger, 2010). Darüber hinaus ist bei der Umsetzung explizit darauf zu achten, dass die beteiligten Marken ausreichend wahrgenommen werden und das Co-Branding direkt für den Endkonsumenten ersichtlich ist (Förster & Kreuz, 2007). Je nach vertraglicher Ausgestaltung kann die Markenordnung dabei variieren. So ist eine dominante, gleichwertige oder untergeordnete Positionierung der Partnermarke durchaus möglich (Baumgarth, 2004). Um eine insgesamt möglichst hohe Effizienz in der Umsetzung aller Maßnahmen zu erzielen, sollte das Kommunikationsmanagement außerdem, aufgrund seiner Marktnähe und Kenntnisse über aktuelle Trends, eng in die strategische Planung der Kooperation einbezogen sein (Unger & Fuchs, 2005).

Hinsichtlich des Erfolgs einer Kooperation ist es erforderlich während der Zusammenarbeit, Kontrollsysteme zu implementieren, die die Effektivität der Maßnahmen bewerten. Dabei gilt es verschiedene Messebenen zu beachten und Kennwerte zu erfassen. Diese können bei der Frage helfen, ob Veränderungen vollzogen werden müssen und ob die Kooperation weiterhin auf Kurs zur Zielerreichung ist (Preininger, 2010). Nach Esch (2019, S. 480) sind dabei ökonomische Größen wie die Erstkaufmenge, Wiederkauftrate, Umsatz, die Kundenzahl und der Marktanteil interessant. Darüber hinaus ist es auch wichtig, die Situation der Unternehmen, anhand der generierten Aufmerksamkeit, Einstellung, Image, Vertrauen und Zufriedenheit gegenüber dem Co-Branding aus Sicht der Kunden zu bewerten. Mithilfe von Kundendatenbanken lassen sich daraus Kenntnisse über das Verhalten der Zielgruppe ableiten. In Interviews mit Markenverantwortlichen konnte Preininger (2010) feststellen, dass Unternehmen den Erfolg einer Kooperation anhand von Websiteaufrufen, Newsletter-Registrierungen, Jobportal-Einschreibungen oder Verkäufen im Zusammenhang mit Kundenevents erschließen können. Je nach Dauer der Kooperation ist eine einmalige Messung der Kooperationsperformance jedoch nicht ausreichend, sodass bei langfristigen Kooperationen ein kontinuierliches Tracking angestrebt werden sollte (Esch, 2019).

## **4. Methodik: Qualitative Inhaltsanalyse**

*„Erst zweifeln, dann untersuchen, dann entdecken!“ ~ Henry Thomas Buckle, englischer Historiker (nach aphorismen.de, o. D.).*

Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen und dem aktuellen Forschungsstand über Co-Branding, ist es zur Beantwortung der Forschungsfrage in dieser Arbeit erforderlich, weitere Untersuchungen bezüglich der Erfolgsfaktoren anhand der Automobilindustrie durchzuführen. Grund dafür ist der Mangel an Studien die sich explizit auf die Fahrzeugbranche beziehen. Deshalb ist es wichtig im weiteren Verlauf der Arbeit, die Forschungsfrage mithilfe von Aussagen von Vertretern der Automobilindustrie zu erörtern. Dabei sollen persönliche Einschätzungen über Erfolgsfaktoren sowie Herausforderungen in der Branche gesammelt und analysiert werden. Die wissenschaftliche Methode dieser Arbeit wird in den folgenden Unterkapiteln weiter erläutert, um den Prozess der Datenerhebung und der Analyse besser nachvollziehen zu können. Das Hauptinstrument der Untersuchung bilden dabei semistrukturierte Experteninterviews, die in Kapitel 4.2. näher beschrieben werden. Die anschließende Datenanalyse soll mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durch eine deduktive Kategorieanwendung durchgeführt werden. Die Ausrichtung der Untersuchung, die Auswahl der Experten sowie die Fragestellungen in den Interviews erfolgen dabei stellvertretend für die Automobilindustrie am Beispiel der Volkswagen AG.

### **4.1. Auswahl der Methodik und Vorgehen**

Ziel empirischer Forschung ist es durch die Analyse von Erfahrungsberichten und Wissen, neue Erkenntnisse über eine Thematik zu erlangen (Gläser & Laudel, 2010). Methoden wie die Befragung, Experteninterviews, Beobachtung und Inhaltsanalyse können während der Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand dabei helfen, theoretische Grundlagen und Forschungsstände zu überprüfen (Queiros et al., 2017). Hierbei wird bei der Erhebung der Daten in der Regel zwischen quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden.

Quantitative Methoden zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf Basis einer Vielzahl von Untersuchungsfällen, Verhalten und Muster erforschen. Die Auswertung der Daten erfolgt dabei auf Grundlage statistischer Verfahren wie der Analyse von Modellen, Zahlen und kausalen Zusammenhängen (Burzan, 2015). Im Vorfeld der Untersuchung werden zudem Hypothesen aufgestellt, die durch die gesammelten Daten auf ihre Korrektheit untersucht werden (Gläser & Laudel, 2010). Zu den quantitativen Methoden zählen unter anderem Beobachtungen, Befragungen, Sekundäranalysen sowie Inhaltsanalysen (Burzan, 2015).

Eine qualitative Untersuchung hingegen bezieht sich auf realitätsnahe Aspekte, die nicht quantifiziert werden können und die dabei das Ziel verfolgt, komplexe Prozesse und Beziehungen zu verstehen und zu erklären (Queiros et al. 2017, S. 370). Mögliche Instrumente sind Experteninterviews, Einzelfallstudien oder Gruppendiskussionen (Lamnek & Krell, 2016). Statistische Werte sind hierbei weniger relevant. Stattdessen geht es in der qualitativen Forschung vielmehr darum, subjektive Sichtweisen zu ermitteln (Gläser & Laudel, 2010). Darüber hinaus bieten sich folgende Vorteile (Queiros et al. 2017, S. 371):

- Stärkere Konzentration auf den Kontext eines Problems.
- Größere Bandbreite für die Auswahl von Methoden und Herangehensweisen.
- Nähe des Forschers zur Problemstellung.
- Offener/Flexibler Betrachtungszeitraum bei Studien.
- Interner Einblick des Forschenden.
- Größere Flexibilität und Sondierung in der Analyse.

Während sich also in der quantitativen Forschung eine Bandbreite an Daten vergleichsweise schnell erheben und analysieren lassen, kommt es bei der quantitativen Forschung auf die explizite Nachvollziehbarkeit von Prozessen und Zusammenhängen an (Tretter, 2019). Da die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit ein tiefes Verständnis über die Strukturen und Prozesse der Automobilindustrie sowie der Fahrzeugproduktion voraussetzt, wurde sich deshalb für eine qualitative Untersuchung entschieden. Der Gebrauch einer qualitativen Untersuchung soll indes dazu führen, den Einsatz von Co-Branding in der Automobilindustrie besser nachvollziehen zu können und auch herauszuarbeiten, worauf es bei einer erfolgreichen Kooperation mit einer anderen Marke für die Volkswagen AG ankommt.

Aufgrund der begrenzten Teilnehmerzahl die mit der Thematik und Problemstellung rund um Co-Branding vertraut sind, wurde für die qualitative Untersuchung das semistrukturierte Experteninterview gewählt. Dadurch war es möglich, die theoretisch gesammelten Erkenntnisse zu überprüfen und zu ermitteln inwieweit sich diese in den Einschätzungen der Experten anhand der Automobilindustrie widerspiegeln. Im Rahmen der Vorbereitung dieser Bachelorarbeit, fand die Literaturrecherche überwiegend in der Stadtbibliothek Wolfsburg, der Ostfalia Bibliothek Salzgitter und dem Internet statt, mit dem Ziel der Erstellung einer Basis für die qualitative Erhebung. Auf Grundlage der gesammelten theoretischen Erkenntnisse wurde infolgedessen ein Interviewleitfaden entwickelt, der die individuellen Standpunkte der Experten erfasst und damit zur Beantwortung der Forschungsfrage beiträgt (siehe Anhang 1). Für die Interviews wurden insgesamt acht Beschäftigte, aus diversen Abteilungen wie dem Marketing, Vertrieb oder Business Development der Volkswagen AG eingeladen. Ziel der Gespräche war dabei die Realisierung einer möglichst differenzierten Bandbreite an Perspektiven. Daraufhin folgte



die Auswertung der gesammelten Daten, um die Forschungsfrage zu beantworten und ein Fazit abzuleiten.

## **4.2. Datenerhebung durch Experteninterviews**

Qualitative Daten liegen in der Regel in Form von strukturierten Texten vor, die aus verschriftlichten verbalen Äußerungen stammen und im Rahmen einer Interviewsituation aufgezeichnet werden (Helfferrich, 2022). Eine solche Situation bezeichnet unter anderem das Experteninterview. Ein Instrument der qualitativen Forschung, das die Befragung von Experten im Kontext ihrer Erfahrungen und ihrer Verantwortlichkeiten in einem für die Forschung relevanten Bereich beinhaltet (Pfadenhauer, 2009). Die Methode bietet sich insbesondere dann an, wenn die Quellenlage zu einem Thema oder Bereich mangelhaft ist und eine gründliche Auswertung transkribierter Interviewtexte gewährleistet werden kann (Lamnek & Krell, 2016). Das Gespräch mit Experten ermöglicht dabei einen Ausblick auf aus der Praxis stammendes Wissen und versucht den expliziten Sachverstand zu rekonstruieren oder Fakten zu ermitteln (Hildebrandt et al., 2015; Pfadenhauer, 2009; Helfferrich, 2022). Die Experten und ihre persönlichen Einschätzungen stehen nicht im Zentrum des Forschungsinteresses. Vielmehr dienen sie als Sachkundige zu einem größeren Verständnis der Problematik, indem Informationen aus dem Arbeitsumfeld geteilt werden (Hildebrandt et al., 2015). Daneben lässt sich die Gestaltung der Experteninterviews grundsätzlich in eine strukturierte, semistrukturierte oder unstrukturierte Form unterteilen (Pfeiffer, 2021).

*Strukturierte Interviews* zeichnen sich dadurch aus, dass sie bei jedem Interview einem maximal standardisierten Muster folgen. Die Fragen werden somit nach einer vorab festgelegten Reihenfolge gestellt. Ziel ist es dadurch vergleichbare Antworten der Teilnehmer zu generieren. Von den vorher festgelegten Fragen abzuweichen ist deshalb nicht möglich. Zudem gibt der Interviewführende häufig bereits eine Auswahl an Antwortmöglichkeiten vor, sodass die Formulierung einer individuellen Antwort der Befragten eingeschränkt ist (Queiros et al., 2017; Gläser & Laudel, 2010).

*Unstrukturierte Interviews* bieten hingegen die Möglichkeit einer gänzlich freien Ausrichtung und erinnern hierbei an ein gewöhnliches Gespräch. Der Interviewführende bereitet keine vorab festgelegten Fragen vor, sondern konstruiert die Befragung flexibel um ein Thema herum auf. Oftmals bauen die Fragen dabei auf gegebene Antworten auf und können spontane Wendungen nehmen, die je nach Forschungsinteresse beliebig angepasst werden. Die Antwortmöglichkeiten der Teilnehmenden sind dabei gänzlich offen (Pfeiffer, 2021; Gläser & Laudel, 2010).

In dieser Arbeit werden *semistrukturierte Interviews* als Untersuchungsmethode angewendet. Sie zeichnen sich durch einen, im Vorhinein festgelegten Interviewleitfaden aus der die Möglichkeit für Rückfragen, erhöhte Flexibilität und eine verstärkte Auseinandersetzung mit Antworten bietet. Der Interviewführende hat somit die Chance auf Basis der gegebenen Antworten, Fragen anzupassen und Gedankengänge weiter zu verfolgen. Demgegenüber steht jedoch als Limitation der Interviewform, dass die getätigten Aussagen im Gespräch nicht generalisierbar sind, ein erhöhter Zeitaufwand bei der Durchführung von Interviews existiert und dass der Prozess des Datenabgleichs langwierig ist (Queiros et al. 2017, S. 378). Abbildung 4 gibt hierbei einen Überblick über die Vor- und Nachteile von semistrukturierten Interviews:

Vorteile	Nachteile
Möglichkeit der Anpassung von Fragen zu einem bestimmten Bereich	Aussagen sind nicht generalisierbar
Detailreichere Antwortmöglichkeiten	Langwieriger Prozess des Vergleichs von Informationen/Aussagen
Weniger Teilnehmer nötig um aussagekräftige Antworten zu erhalten	Sehr zeitintensiv
Kann zu einer komfortableren Atmosphäre für Teilnehmende führen	Auswahl der Experten bedarf erhöhter Vorsicht um Vorurteile zu vermeiden

Abbildung 4: Vorteile und Nachteile semistrukturierter Interviews.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Queiros, 2017, S. 378.

### 4.3. Vorbereitung und Erstellung des Interviewleitfadens

In Hinblick auf die Durchführung der Interviews, die in Kapitel 4.5. näher beschrieben werden, ist eine ausführliche Vorbereitung auf die Gespräche mit Experten unabdingbar. Zum einen soll dadurch die optimale Ausnutzung der begrenzten Interviewzeit erreicht werden und zum anderen dient die intensive Auseinandersetzung, der Kompetenzgewinnung des Interviewführenden für das Experteninterview (Pfadenhauer, 2009). Außerdem ist es essenziell, sich aus Sicht des Forschenden darüber im Klaren zu sein, welches Forschungsinteresse besteht und welche konkrete Fragestellung erörtert werden soll (Mieg & Brunner, 2017). Um im Gesprächsverlauf mit Experten als Interviewer die wesentlichen Fragen zur Beantwortung der Forschungsfrage nicht außer Acht zu lassen, kann ein Leitfaden helfen, der dem Forschenden als Stütze zur Orientierung dient (Wernitz, 2018). Der Interviewleitfaden enthält dabei alle Fragen, die über die Dauer des Interviews gestellt werden sollen. Im Gegensatz zum strukturierten Fragebogen kann die Reihenfolge der Fragen flexibel verändert werden (Hildebrandt et al., 2015). Auch die Formulierungen der Fragen können sich hierbei beispielsweise durch gegebene Antworten verändern oder Gedankenstränge sich weiter verfolgen lassen und sind somit keinesfalls verbindlich

(Gläser & Laudel, 2010). Daher muss der Leitfaden nicht alle Details der Interviews beinhalten, sondern lediglich eine grobe Struktur vorweisen können um den Interviewführenden entsprechend zu unterstützen (Mieg & Brunner, 2017). Der Leitfaden sollte darüber hinaus in seinem Umfang begrenzt sein, um während des Gesprächs eine einfache Nutzung zu gewährleisten und alle Fragen im vorgegeben Zeitrahmen stellen zu können (Hildebrandt et al., 2015).

Vor dem Hintergrund einer vorausgegangenen Literaturrecherche, wurde der Interviewleitfaden für die Untersuchung dieser Bachelorarbeit erstellt und mit dem Erstprüfer Herrn Prof. Dr. Blechschmidt sowie dem Zweitprüfer Herrn Mitev besprochen und bestätigt. Aufgrund mangelnder Quellen und Studien über die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Co-Branding in der Automobilindustrie, ging es bei der Befragung der Experten darum, persönliche Erfahrungen und Meinungen über die Arbeit in Marketingkooperationen zu sammeln und anschließend zu analysieren, um eine bessere Einschätzung der Branche vornehmen zu können. Im Interviewleitfaden dieser Arbeit befinden sich daher 18 Fragen, die der Forschungsfrage im Gespräch mit Experten nachgehen sollen. Die Durchführbarkeit des Interviewleitfadens innerhalb einer geplanten Zeit von rund 45 Minuten wurde mithilfe von Pretests erprobt und als realisierbar eingestuft. Der Leitfaden wurde dabei im Vorfeld so konzipiert, dass alle für relevant eingestuften Fragestellungen gänzlich ausformuliert wurden. Eventuell mögliche Rückfragen wurden dabei nur oberflächlich im Hauptteil mit aufgenommen, ansonsten aber nicht weiter berücksichtigt. Trotzdem sind tiefergehende Rückfragen im Gesprächsverlauf durchaus denkbar und geplant. Das Interview mit allen Gesprächspartnern folgt dabei immer der selben Reihenfolge, kann aber je nach Antwort und Situation flexibel angepasst werden und gliedert sich in drei Phasen:

Zunächst beginnt das Interview mit einer Begrüßung des Interviewteilnehmers und einer Einleitung in das Thema. Die Gesprächspartner werden in dieser Phase mit Fragen konfrontiert, deren Antworten offen formuliert werden können und den Einstieg in das Forschungsthema erleichtern sollen. Daraufhin folgt der Hauptteil, der sich aus expliziten Fragen zur Einschätzung von Erfolgsfaktoren zusammensetzt. Dabei werden die Experten zunächst darum gebeten, die Faktoren auf einer Likert-Skala je nach Relevanz zu bewerten und diese Bewertung anschließend zu begründen. Auch wenn die Erfassung konkreter Zahlenwerte aufgrund der geringen Interviewteilnehmeranzahl von acht Interviews für eine eingeschränkte repräsentative, aussagekräftige Statistik sorgt, kann die anschließende Auswertung der Daten unter Umständen dennoch interessante Tendenzen aufzeigen. Zudem soll durch die Begründung der Bewertung eine bessere Nachvollziehbarkeit ermöglicht werden und die Interpretation sowie Evaluation der gesammelten Daten erleichtern. Abschließend erfolgt die Schlussphase des Interviews mit einer Abschlussfrage über aktuelle und zukünftige Herausforderungen des Co-Brandings in der Automobilindustrie

sowie die Verabschiedung des Gesprächspartners. Der gesamte Interviewleitfaden der Bachelorarbeit findet sich in Anhang 1.

#### **4.4. Definition der Experten und Auswahl**

Für die Auswahl geeigneter Experten ist es zunächst erforderlich zu klären, wie sich der Expertenstatus definiert. Grundsätzlich wird in der Literatur davon ausgegangen, dass Menschen die als Experten bezeichnet werden, sich durch langjährige Erfahrungen in einem Arbeitsbereich auszeichnen und über tiefgreifendes Wissen verfügen (Mieg & Brunner, 2017). Der Status des Experten an sich, wird jedoch erst im Rahmen einer Untersuchung vom Forschenden vergeben (Wernitz, 2018). Zudem handelt es sich bei der Bezeichnung von Experten nicht um eine persönliche Besonderheit, sodass die Grundannahme darin besteht das Menschen mit einem ähnlichen Bildungsweg und beruflichen Werdegang über vergleichbares Wissen verfügen (Helfferich, 2022). Die Autoren Bogner, Littig und Menz (2014, S. 11) beschreiben Experten als Menschen, die in „herausgehobenen sozialen Positionen und Kontexten handeln“ und dabei beispielsweise einer „Expertenkommission“ oder einem „Beratungsgremium“ angehören. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Suche nach sachkundigen Menschen immer nach dem individuellen Forschungsinteresse und dem sozialen Status des Experten richtet (Bogner et al., 2014).

In Hinsicht auf das Forschungsziel dieser Arbeit war die Rekrutierung von Interviewteilnehmern bei der Volkswagen AG und externen Agenturen die in der Vergangenheit bereits mit Volkswagen gearbeitet haben, geplant. Aufgrund einer vorausgegangenen Praktikumstätigkeit des Autors dieser Bachelorarbeit bei Volkswagen, erleichterte sich die Suche nach geeigneten Experten, da die Strukturen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Volkswagen AG bekannt waren. Durch eine Vielzahl von Gesprächen innerhalb des Unternehmens mit Führungskräften verschiedenster Marketing Abteilungen, konnte somit eine Liste mit potenziellen Teilnehmern erstellt werden. Bei der Auswahl der Experten wurde dabei darauf geachtet, dass es sich um meinungsstarke Personen handelte mit langjähriger Erfahrung in der Konzeption und Umsetzung von Marketingmaßnahmen in der Automobilindustrie. Die Anfrage für die Interviews erfolgte bei allen Teilnehmern über Email. Darin enthalten waren das Thema der Bachelorarbeit, die zentrale Forschungsfrage und der Interviewleitfaden. Insgesamt konnten acht Experten, die in einem Beschäftigungsverhältnis zu der Volkswagen AG stehen, zur Teilnahme an einem Gespräch gewonnen werden. Ziel war es eine möglichst große Bandbreite an Sichtweisen durch die Teilnehmer abzudecken. In Anhang 2 sind alle Gesprächsteilnehmer mit dem Datum der Einzelinterviews chronologisch aufgeführt. Den Interviewpartnern wurde dabei im Vorfeld der Gespräche die Anonymisierung der Person zugesichert, sodass diese namentlich nicht genannt werden.

#### 4.5. Pretest und Durchführung der Interviews

Im Vorfeld der konkreten Interviews mit den Experten, wurden zur Vorbereitung und Überprüfung des Interviewleitfadens, drei Pretests mit Ansprechpartnern der Volkswagen AG durchgeführt. Ziel war es dabei die Sinnhaftigkeit, die Verständlichkeit, die Menge und die Reihenfolge der Fragen zu erörtern. Nach Abschluss dieser Tests, konnten die Kriterien der Interviews bestätigt werden und die Durchführung somit beginnen. Sämtliche Interviews fanden dabei in einem Zeitraum zwischen November und Dezember im Jahr 2022 statt. Außerdem konnte die Interviewsituation je nach persönlicher Präferenz der Gesprächsteilnehmer, persönlich in den Büroräumen der Volkswagen AG sowie online in Form von Videokonferenzen realisiert werden. Die Befragung der Experten erfolgte dabei anhand des in Kapitel 4.3. vorgestellten Leitfadens. Während der Interviews galt es dabei grundsätzlich eine „Verhöhr-ähnliche“ Situation für die Experten zu vermeiden, sodass während der Gespräche explizit darauf geachtet wurde, dass sich die mitunter ungewohnte Interviewsituation für die Experten so angenehm wie möglich gestaltete (Pfadenhauer, 2009, S. 453). Trotz der klaren Strukturierung innerhalb des Leitfadens, konnte der Interviewführende bei entsprechender Möglichkeit während des Gesprächs Rückfragen stellen und Ergänzungen einholen. Die Interviews gliedern sich hierbei bei allen Gesprächsteilnehmern in drei Phasen:

*Begrüßung & Intervieweröffnung (ca. 10 min.):* Der Beginn des Interviews markiert die erste persönliche Zusammenkunft zwischen dem Interviewführenden und den Interviewten. Hierbei fand zunächst eine generelle Begrüßung sowie eine Vorstellungsrunde der beteiligten Person statt. Daraufhin erfolgte eine kurze Einführung in das Thema und das Forschungsinteresse dieser Bachelorarbeit. In diesem Schritt wurde den Experten zudem ermöglicht, eventuell auftretende Verständnisfragen zu stellen, sodass diese vor der Datenerhebung geklärt werden konnten. Im Abschluss der Intervieweröffnung wurden die Experten um die Genehmigung der Interviewaufzeichnung gebeten. Diese wurde von allen Gesprächsteilnehmern gestattet.

*Datenerhebung (ca. 30 min.):* In der zweiten Phase des Gesprächs ging es um die Abhandlung und Datensammlung der im Interviewleitfaden aufgeführten Fragen. Die Fragen des Hauptteils wurden so konzipiert, dass diese kurze Antwortmöglichkeiten erlauben, um alle aufgeführten Fragen im Rahmen der Zeit stellen zu können (siehe Anhang 1). Allerdings wurde dem Gespräch auch Raum gegeben, Antworten ausführlicher zu begründen und Rückfragen zu stellen. Die Erhebung zeigte, dass alle Gesprächsteilnehmer die Fragen in vollem Umfang beantworten konnten.

*Schlussphase (ca. 5 min.):* In der letzten Phase des Gesprächs wurde die Befragung der Experten durch den Autor dieser Arbeit beendet und durch einen Ausblick abgerundet. Daraufhin folgte die Danksagung an die Gesprächsteilnehmer für ihr Engagement.

#### **4.6. Transkriptionsverfahren**

Für die Analyse der Daten in Form der Interviews ist es nötig, dass gesammelte Material zu transkribieren. In der Literatur wird die Transkription von Daten dabei als das Verschriftlichen von verbaler, sowie nonverbaler Kommunikation in der empirischen Forschung beschrieben. Die Aufnahme eines Interviews oder Gesprächs erfolgt hierbei mithilfe von digitaler Software und Aufnahmegeräten wie zum Beispiel Smartphones oder Tablets (Kuckartz, 2009, S. 38). Auch in dieser Arbeit wurden die Interviews durch die App „Sprachmemos“ via Smartphone aufgezeichnet und anschließend mit der Software „amberscript.com“, die dem Forschenden die automatisierte Übertragung von Audio oder Video zu Text ermöglicht, niedergeschrieben. Daraufhin erfolgte eine Kontrolle des gesammelten Datenmaterials. Hierfür wurden die Audiodateien erneut angehört und die softwaregenerierten Texte auf Fehler kontrolliert. Als Protokollierungstechnik dieser Untersuchung kam die von Kuckartz (2009, S. 39) aufgeführte transkriptbasierte Analyse zum Einsatz, bei der das gesamte Interview anhand von vorher festgelegten Regeln, vollständig in Textform übertragen wurde (siehe Anhang 3).

#### **4.7. Auswertungsmethode**

Zur Auswertung der transkribierten Experteninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. Die Methode verfolgt dabei das Ziel, jegliche Form der Kommunikation auf relevante Aussagen zu reduzieren und zu analysieren. Darüber hinaus zeichnet sich die Inhaltsanalyse durch weitere Aspekte aus wie dem systematischen, regelgeleiteten und theoriegeleiteten Vorgehen. Zudem ermöglicht es die Methode, Rückschlüsse aus bestimmten Aspekten der Kommunikation zu ziehen (Mayring, 2015, S. 13).

Im Zentrum der Methode findet oftmals die Anwendung eines Kategoriensystems statt, das dabei helfen soll, die unterschiedlichen Aussagen der Experten zu bündeln und zu strukturieren (Mayring, 2015). Diese, häufig auch genannte „Codierung“, meint konkret die Markierung von einzelnen Wörtern, Zeichen oder Textpassagen, die für das Forschungsinteresse relevant sind. Derweilen handelt es sich bei der Anwendung eines Codes beziehungsweise einer Kategorie nicht um einen Automatismus, sondern um einen Prozess der abhängig von der individuellen Interpretationsleistung des Forschenden ist. Für die Kategoriebildung im Analyseprozess existieren daher zwei Möglichkeiten. Zwischen diesen kann je nach Vorwissen zur Thematik gewählt werden und auch eine gleichzeitige

Anwendung ist möglich. Die Rede ist hierbei von der induktiven und der deduktiven Kategoriebildung (Kuckartz, 2009).

Beim *induktiven* Verfahren gibt es im Vorfeld der Experteninterviews keine Überlegungen hinsichtlich möglicher Kategorien. Diese werden erst nach Aufzeichnung der Gespräche auf Grundlage und durch die Analyse der Aussagen gebildet und zusammengefasst. Die Datenmenge soll dadurch reduziert werden, ohne den Kern der Aussagen abzuwandeln (Mayring, 2015). „Dort, wo das Vorwissen oder das Detailwissen über den Gegenstand der Analyse nicht ausreicht, wird man immer zur induktiven Kategoriebildung neigen“ (Kuckartz, 2009, S. 201). Außerdem fördert das Verfahren die Ergebnisoffenheit und wird deshalb auch „offene Kodierung“ genannt (Mayring, 2015, S. 86).

Ergeben sich die Kategorien nicht aus den gesammelten Aussagen der Experten, dann handelt es sich um ein *deduktives* Categoriesystem (Kuckartz, 2009). Die deduktive Kategoriedefinition entwickelt auf Basis diverser Voruntersuchungen, Studien und aktuellem Forschungsstand bereits vor der Aufarbeitung der transkribierten Experteninterviews, Kategorien zur Strukturierung. Eine rein deduktive Herangehensweise, beschränkt somit die Offenheit der Erkenntnisse innerhalb der Untersuchung (Mayring, 2015).

Das generelle Ziel des Categoriesystems ist unabhängig der Verfahren, die Reduktion des Datenmaterials und dieses auf die elementaren Aussagen durch ein vorher festgelegtes Abstraktionsniveau, zu beschränken (Kuckartz, 2009, S. 94). Bei dieser Paraphrasierung gilt es grundsätzlich drei Regeln zu beachten (Mayring, 2015, S. 72): Alle Textbestandteile, die eine ausschmückende, wiederholende oder unterstreichende Rolle haben sollten gestrichen werden. Der Textinhalt sollte auf ein einheitliches Sprachniveau übersetzt werden und die Transformation sollte auf eine grammatikalische Kurzform erfolgen. Da zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit die Auskünfte ausgewählter Experten herangezogen werden, hat sich die qualitative Inhaltsanalyse als Analyseform besonders angeboten. Vor dem Hintergrund einer breiten Quellenlage und einer umfassenden Literaturrecherche im Vorfeld der Experteninterviews, wurde sich für die deduktive Kategoriebildung entschieden. Die Analyse erfolgte dabei auf Basis eines Ablaufmodells der zusammenfassenden Inhaltsanalyse, das in Anhang 4 abgebildet ist. Mayring (2015, S. 61) weist darauf hin, dass der Ablauf der Analyse je nach Forschungsinteresse und Fragestellung angepasst werden muss. Deshalb soll im folgenden näher auf die einzelnen analytischen Phasen dieser Arbeit eingegangen werden (Mayring, 2015):

**Phase 1:** Zunächst wurden aus der vorangegangenen Literaturrecherche und auf Grundlage einer Studie in der Lebensmittelbranche, diverse Erfolgsfaktoren deduktiv kategorisiert und abgeleitet (Gaiser et al., 2005). Darüber hinaus sind weitere Kategorien gebildet worden, die sich auf persönliche Ansichten der Experten beziehen. Im Zentrum lag dabei die generelle Haltung gegenüber der Kooperationsform, Differenzierungspotenziale, Zukunftsaussichten und Erfolgsdefinitionen. Phase 1 fand vor der Durchführung der Experteninterviews im Rahmen der Leitfadenerstellung statt.

**Phase 2:** Definition der Analyseeinheiten (Kodiereinheit, Kontexteinheit, Auswertungseinheit).

**Phase 3:** Paraphrasierung relevanter Textstellen in den transkribierten Experteninterviews.

**Phase 4:** Zusammenfassung und Reduktion der Paraphrasen.

**Phase 5:** Für die Kategorien wurde ein Kodierleitfaden erstellt, der Definitionen und Beispiele beinhaltet, um ein einfaches Verständnis für die Vorgehensweise des Autors dieser Arbeit zu ermöglichen (siehe Anhang 6).

**Phase 6:** In diesem Schritt wurde die Kategorisierung eines transkribierten Interviews getestet, um die Durchführbarkeit und Einordnung in das System zu überprüfen. Außerdem sollten eventuell auftretende Schwachstellen in der Kodierung erfasst werden.

**Phase 7:** Optimierung in der Formulierung und Strukturierung des Kategoriesystems.

**Phase 8:** Durchführung der Interviews.

**Phase 9:** Analyse anhand der gesammelten Interviewdaten mithilfe des Kategoriesystems.

**Phase 10:** Zusammenfassung der Erkenntnisse und anschließende Interpretation im Hinblick auf die Forschungsfrage.



## 5. Darstellung und Auswertung der Ergebnisse

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit, werden nun die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt und zusammengefasst. Die Strukturierung der Themen erfolgt dabei anhand der deduktiv entwickelten Kategorien aus dem Categoriesystem (siehe Anhang 5). Hierbei erfolgt zunächst eine Beschreibung der jeweiligen Hauptkategorie sowie etwaiger Subkategorien, die zu einem besseren Verständnis führen sollen. Darauffolgend werden die zentralen Aussagen der Experten aufgeführt und zitiert. Zur Kennzeichnung der jeweiligen Expertenaussagen werden Abkürzungen wie E1, E2 usw. verwendet (siehe Anhang 2). In Kapitel 6 werden anschließend, mit einer nach Erfolgsfaktor jeweiligen Zusammenfassung, die zentralen Erkenntnisse aufgeführt.

### 5.1. Meinungsbild der Experten

In dieser Kategorie wurden zunächst Aussagen der Experten zusammengefasst, die sich unter anderem auf die Durchführbarkeit und persönliche Einstellung gegenüber Co-Branding in der Automobilindustrie, Differenzierungspotenziale sowie Erfolgsdefinitionen für Kooperationen beziehen. So ergab die Befragung der Experten diesbezüglich, dass Co-Branding und Kooperationen in der Fahrzeugbranche, einen hohen Stellenwert besitze. Der Großteil der Interviewteilnehmer ist hierbei davon überzeugt, dass Co-Brandings unter bestimmten Voraussetzungen zu „Win-Win“ Situationen für die beteiligten Unternehmen führen (E2, Abs. 2.). Demnach könne durch Co-Branding erhöhte Kosteneffizienz sowie größere Kommunikationsstärke der Unternehmen erzielt werden (E2, Abs. 2.; E4, Abs. 2.). E7 teilte diese Überzeugung nicht und gab an, dass es bei Co-Brandings vor allem auf den stattfindenden Zeitraum und den klaren Benefit für die Marken ankomme:

*„Manchmal machen sie Sinn. Allerdings glaube ich in relativ wenigen Fällen. Denn es muss schon sehr klar sein, wo der Benefit für die jeweiligen Marken dann liegt. Und das Zweite ist, dass auch eine gewisse Dauerhaftigkeit einfach angelegt sein muss, weil der Konsument einfach sehr, sehr lange braucht, bis er überhaupt ein Co-Branding registriert. Und alles, was sozusagen von einem Marketingleiter zum nächsten wieder abgeschafft wird, ist in der Regel rausgeschmissenes Geld“ (E7, Abs. 2).*

Bezüglich der möglichen Differenzierungsbereiche im oder am Fahrzeug selbst, konnte bei der Befragung der Experten keine einheitliche Meinung festgestellt werden. Demnach könne ein Co-Branding in nahezu allen Bereichen des Fahrzeugs stattfinden, wie zum Beispiel im Interieur, Exterieur oder in der Kommunikation der Unternehmen (E2, Abs. 4.). Es gehe bei Kooperationen daher weniger um die Fokussierung auf einen bestimmten Bereich, sondern vielmehr um „authentisches Storytelling“ (E5, Abs. 4.).

*„Also ich glaube nicht, dass man das pauschal an einem Punkt festmachen kann.... Produkte werden gleichförmiger, also gleichartiger für den Kunden. Und umso wichtiger ist es eigentlich, dass die Marke die Produkte stärker differenziert. Und das kann dann durch Kommunikation und durch Aufladung der Marken und der Produkte funktionieren.... Es hat allein mit der Marke zu tun. Natürlich kann das auch an Designpunkten und Funktionalitäten festgemacht werden. Das sind aber Spielarten für mich, wie man Kooperationen ausgestalten kann, um Differenzierungen im Produkt und den Marken zu erzielen, sich am Markt durchzusetzen und ein Alleinstellungsmerkmal zu erzielen“ (E4, Abs. 4).*

Auch die Definition von Erfolg beim Co-Branding zeigt vielseitige Einschätzungen der Interviewteilnehmer. So sei die Bezeichnung eines „erfolgreichen“ Co-Brandings immer abhängig vom konkreten Ziel der Kooperation (E1, Abs. 4.). In diesem Zusammenhang wurden sowohl die Steigerung des Image und der Bekanntheit, Absatzziele, Kommunikationsstärke, als auch die Vermischung und Gewinnung neuer Zielgruppen genannt (E2, Abs. 6.; E3, Abs. 6.; E4, Abs. 6.; E6, Abs. 6.). Auch die Dauer der Zusammenarbeit könne hierbei eine Rolle spielen.

*„Also wir gehen keine Kooperation ein um Geschichten und Storytelling zu kreieren, damit es keiner mitkriegt. Also es ist natürlich schon am Ende das Ziel, Reichweite zu generieren. Es ist das Ziel, vielleicht neue Kundengruppen anzusprechen mit dem entsprechenden Partner. Also Absatzziele natürlich, ganz klar. Und wenn es um Zeitraum geht: Es gibt ganz unterschiedliche Dimensionen von Kooperationen. Manche macht man nur punktuell, einmal mit einem Big Bang und manche geht man tatsächlich langfristig ein und ist dauerhaft Kooperationspartner“ (E5, Abs. 6).*

## **5.2. Markenfit**

Diese Kategorie beinhaltet Einschätzungen der Experten zum Markenfit der zusammenarbeitenden Unternehmen und dessen Wichtigkeit in der Automobilindustrie. Dabei geht es konkret um die Bedeutung übereinstimmender Unternehmenswerte und -kulturen für die Auswahl potenzieller Kooperationspartner. Aus den Antworten der Experten geht dabei hervor, dass der Markenfit einen hohen Stellenwert bei der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen besitzt. So führt E1 dafür als Hauptgrund auf, dass sich Co-Branding insbesondere auf der Markenebene abspiele und es dabei in erster Linie um das aussenden von Mitteilungen ginge. Unterschiedliche Markenwerte der kooperierenden Unternehmen würden authentische Botschaften demnach nicht möglich machen (E1, Abs. 8).

*„Also Co-Branding sagt es ja schon. Ich bin hier vor allem auf der Markenebene... Ich will Messages aussenden und da brauche ich einen entsprechenden Markenfit. Ich darf mich hier nicht mit Unternehmen zusammentun, die grundsätzlich meine Markenwerte nicht unterstützen“ (E1, Abs. 8).*

Auch der Punkt Authentizität und Sinnhaftigkeit spielt für einige Experten eine entscheidende Rolle. Die Marken müssen in der Kooperation aus Kundensicht auch zusammenpassen und einen Sinn ergeben um glaubwürdig zu erscheinen. Parallelen im Kern der Markenwerte und der Identität der Unternehmen wurden deshalb auch hierbei als essenziell bezeichnet.

*„Der Markenfit ist relevant, weil die Kernwerte die eine Marke ausmachen, also die Identität die eine Marke hat, im Kern zueinander passen sollte. Das bedeutet, dass Marken schon unterschiedlich sein können und auch unterschiedliche Zielgruppen ansprechen dürfen. Aber der Kern der Markenwerte sollte schon zueinander passen und übereinstimmen“ (E4, Abs. 9).*

*„Wenn die Marken nicht zusammenpassen, dann fragt sich der Endkonsument beider Marken: Warum machen die das was zusammen? Also die Sinnhaftigkeit muss da sein. Also Markenfit ist superwichtig, damit alles authentisch wirkt“ (E5, Abs. 8).*

Auch E2 ordnet dem Markenfit bei Co-Branding in der Automobilbranche eine hohe Bedeutung zu und beschreibt in diesem Kontext auch, wie wichtig insbesondere eine detaillierte Analyse zur Identifikation des „richtigen“ Partners sei. Die Auswahl des Partners richte sich dabei nach dem klaren Kooperationsziel des Initiators. Oftmals führen jedoch fehlende oder nicht ausreichende Analysen des Markenfits zu einem Misserfolg für die Kooperation.

*„Der Markenfit ist glaube ich, das Allerwichtigste bei so einer Kooperation, sowie die Analyse und die Identifikation des richtigen Partners. Denn das ist fast so wie eine Eheschließung. Da muss man wirklich lange gucken und auf vielen Bällen tanzen, um den richtigen Tanzpartner zu finden. Weil da muss ein Fit sein, ein Match der Werte, für was diese Marken stehen und was diese Marken tun. Und nur wenn das wirklich passend ist, kann die Kooperation erfolgreich sein. Und ich glaube, viele Kooperationen werden nicht ausreichend geprüft, gehen dann eine Zusammenarbeit ein und dann merkt man in der Ausspielung, dass es nicht ganz so erfolgreich läuft“ (E2, Abs. 6).*

In diesem Zusammenhang sieht auch E7, durch die geringe Wertschätzung des Markenfits und einer fehlenden entsprechenden Analyse des Partners, eine Problematik in der Realität des Co-Brandings. Dem Experten zufolge, spiele unter realen Bedingungen die Sinnhaftigkeit der Kooperation in vielen Fällen eine untergeordnete Rolle und es ginge vielmehr um Prestige, Eitelkeiten und Begeisterung des oberen Managements.

*„Letztendlich geht es gar nicht darum, wie gut der Brandfit ist, sondern es geht darum, dass man einfach Geld bekommt und seine Produktion mit Geld aus der Industrie aufbessert. Und das kostet dann in der Regel gleich sehr viel Geld. Die Sinnhaftigkeit ist ein ganz, ganz schwieriges Thema.... Und am Ende geht es dann darum, dass man letztendlich den Marketingleiter oder den Vertriebsvorstand begeistert. Und der kann dann mit dabei sein und ein Foto mit dem Prominenten haben. Und diese Eitelkeiten, die sind in der Realität sehr, sehr dominant in diesem ganzen Kooperationsthema. Aber nicht sinnvoll“ (E7, Abs. 22).*

### **5.3. Kooperationsprodukt**

Die Kategorie umfasst Aussagen der Experten die sich auf das Kooperationsprodukt oder die -leistung beziehen und gliedert sich in die Unterkategorien „Produktfit“ und „Innovatives Produkt“ (siehe Anhang 5). Die Experten äußern an dieser Stelle keine einheitliche Meinung über einen Produktfit als Voraussetzung zur erfolgreichen Kooperation zwischen den Marken. Die Experten E2, E3, E5 und E7 vertreten die Auffassung, dass die Produkte zweier Marken in der Kombination auch für den Kunden einen Sinn ergeben und authentisch sein müsse, um einen Transfer der Kooperationsbotschaften zu erreichen.

*„Die Produkte müssen schon etwas miteinander zu tun haben. Also wenn es sehr, sehr weit auseinander liegt, dann halte ich es für problematisch. Ich glaube nicht, dass da ein besonders großer Transfer stattfindet. Also ich kann jetzt nicht zwei Produkte nehmen, die wirklich gar nichts miteinander zu tun haben“ (E7, Abs. 12).*

E5 führt in Bezug auf den Produktfit auf, dass es bei der Kompatibilität der Produkte auch um die Erzählung einer greifbaren Geschichte für den Kunden ginge.

*„...der Produktfit muss eine authentische Geschichte hergeben. Und wenn man kreativ ist, kriegt man ja ganz viel hin im Storytelling. Aber es muss greifbar sein. Für die Rezipienten muss greifbar sein, warum diese Produkte zusammenpassen sollen“ (E5, Abs. 10).*

Die Erzählung einer authentischen Geschichte zur Nachvollziehbarkeit der Zusammenarbeit stellt für die Experten E1, E4 und E6 auch einen Grund dar, dem Produktfit einen geringeren Stellenwert für den Erfolg eines Co-Brandings zuzuordnen. Demnach ginge es in Kooperationen primär um die Übermittlung von Botschaften, die sich auch durch kreative Instrumente in der Kommunikation verwirklichen lassen. Die Produkte der Unternehmen dürfen verschieden sein, sodass in erster Instanz darauf zu achten sei, dass die Marken als solche zueinander passen.

*„... es geht hier mehr um die Message. Also wenn ich mich jetzt mit Jack Wolfskin zusammentue, dann haben die Produkte mal gar nichts miteinander zu tun. Aber ich kann mit dem Volkswagen Amarok und Jack Wolfskin die große weite Welt aufzeigen und kann Freiheit und Markenwerte eben transportieren“ (E1, Abs. 12).*

*„Aus meiner Sicht können die Produkte unterschiedlich sein. Aber das was ich gerade angesprochen hatte ist, dass die Marke zusammenpassen muss. Dann kann auch das Produkt unterschiedlich sein ...“ (E4, Abs. 11).*

Auch die Frage über die Relevanz von innovativen Produkten oder Leistungen zur Rechtfertigung einer potenziellen Zusammenarbeit zeigte keine einheitliche Meinung der Experten. Der Aspekt eines innovativen Produkts wurde durchweg von allen Befragten als positiv bezeichnet und es sei demnach grundsätzlich zu begrüßen, wenn ein Kooperationspartner einen innovativen Zugewinn darstellt (E7, Abs. 34).

*„Also Innovation halte ich für einen der wichtigsten Trigger überhaupt. Denn darüber differenziere ich eine Marke schon tatsächlich. Und wenn ich nachhaltig innovativ bin, habe ich damit auch eine starke Markenführung in der Regel. Hier mit innovativen Partnern zusammenzuarbeiten, ist sicherlich absolut notwendig“ (E7, Abs. 34).*

Jedoch seien Innovationen in einem Co-Branding in der Realität nicht immer „umsetzbar“ (E6, Abs. 12). Insbesondere das Wort „Innovation“ wurde hierbei von den Experten E1 und E4 als unzutreffend für die Voraussetzung einer Kooperation mit einem anderen Unternehmen gesehen (Abs. 40; Abs. 35). Den Experten nach, müssen Co-Branding Produkte vor allem einzigartig und überraschend sein und dabei einen Mehrwert für den Kunden bieten, um einen Erfolgsfaktor darzustellen (E2, Abs. 14; E3, Abs. 13; E4, Abs. 35). Darüber hinaus seien Co-Brandings auch adäquate Mittel um Produkten oder Leistungen in einer fortgeschrittenen Phase des Lebenszyklus neue Anreize zu geben, für die es keine Innovation bedarf (E8, Abs. 36.).

*„Also innovativ ist nicht so ganz das richtige Wort. Das Produkt muss überraschend sein und einen Mehrwert bieten oder etwas ungewohntes sein. Also ein neues Produkterlebnis bieten.... Und das ist sehr, sehr wichtig“ (E2, Abs. 14).*

#### **5.4. Zielgruppenfit**

Bei dem Zielgruppenfit geht es um die Bedeutung übereinstimmender Zielgruppen zwischen den Kooperationspartnern als ein Erfolgsfaktor für Co-Branding in der Automobilindustrie. Die Aussagen der Experten über die Relevanz des Erfolgsfaktors gehen hierbei mitunter weit auseinander. So empfinden die Befragten E1, E3 und E6, dass sich die Ausrichtung der Kooperation zunächst an die Zielgruppe des eigenen Unternehmens richten sollte. Auf Grundlage des Markenfits gebe es ohnehin eine erhöhte Chance für ähnliche Konsumentengruppen beim Partnerunternehmen, weshalb die Botschaft der Kooperation primär zur Zielgruppe des Initiators passen sollte (E1, Abs. 38). Außerdem sei die Erschließung gänzlich neuer Zielgruppen ein relevantes Ziel einer Kooperation, dass ebenfalls über ein „Cross-Selling“ erreicht werden könne (E6, Abs. 34). E2 vertritt in diesem Zusammenhang die Meinung, dass es bei Kooperationen ohnehin nie um eine vollständige Übereinstimmung der Zielgruppen ginge, sondern um Parallelen. Die Erweiterung der bestehenden Zielgruppen durch neue Konsumenten, sei demnach erstrebenswert.

*„... also es geht ja nie um einen hundertprozentigen Match, sondern es geht ja immer um Schnittmengen. Und da ist auch immer der Glaube oder auch der Wunsch mit verbunden, auch Ausstrahlungseffekte aus diesen bestehenden Zielgruppen heraus in andere rein zu projizieren. Dass man sozusagen auch wie eine Akquise, neu die Zielgruppen erweitern kann“ (E2, Abs. 38).*

Die Experten E4 und E5 hingegen beschreiben, dass sich keine pauschalen Aussagen über die Relevanz eines Zielgruppenfit treffen lasse. Demnach sei der Faktor in erster Linie abhängig vom Kooperationspartner. Je nach entsprechender Auswahl, könne der Partner genutzt werden um den eigenen Erfahrungsstand zu erweitern und Zielgruppen anzusprechen, die andernfalls unerreichbar wären. Dementsprechend sei ein exakter Zielgruppenfit nicht zu fokussieren (E5, Abs. 34). Andererseits können übereinstimmende Zielgruppen in bestimmten Produktbereichen auch von Vorteil sein, da eine klare Positionierung des Produkts ansonsten missverstanden werden könne. E4 ist daher der Meinung, dass in der Automobilbranche durchaus darauf zu achten sei, dass sich die Zielgruppen der kooperierenden Unternehmen gleichen:

*„Ich glaube in bestimmten Produktbereichen, wenn wir auf Automobilkooperation schauen, halte ich es für schon sinnvoll, wenn Zielgruppen grundsätzlich zusammenpassen. Also wenn ich eine Marke im Luxussegment bin und da auch eine definierte Zielgruppe habe, dann sollte meine Kooperation, meine Kooperationsmarke, möglicherweise dann auch mit diesem Segment übereinstimmen. Sonst kann ich gegebenenfalls das Produkt doch nicht so positionieren und es wird nicht gekauft. Das halte ich für schwierig“ (E4, Abs. 15).*

## **5.5. Komplementarität**

Die Kategorie Komplementarität meint die Bedeutsamkeit von sich ergänzenden Marken und beschreibt, inwiefern der Ergänzungsgrad über den Erfolg einer Co-Branding Kooperation bestimmt. Für die Mehrheit der Experten hängt der Faktor dabei mit den bisher vorgestellten Erfolgsfaktoren, dem Markenfit aus Kapitel 5.1. und dem Produktfit aus 5.2. zusammen. Demnach ginge es bei der Komplementarität der Marken auch um die Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit der Kooperation für den Konsumenten.

*„Das hängt für mich wieder mit dem Marken- und Produktfit zusammen.... Und ich finde, dass der Kunde verstehen muss oder sollte, warum diese beiden Marken jetzt zusammenarbeiten. Wenn es für den Kunden unpassend ist, dass beide Marken zusammenarbeiten. Dann wird das Produkt auch nicht gut ankommen. Und da würde ich aufpassen“ (E3, Abs. 17).*

*„... wenn der potenzielle Kunde nicht versteht, warum die Marken zusammenkommen und was das soll, dann würde er sich den Content nicht weiter angucken.... Und deswegen ist es wichtig, dass diese Geschichten passen und dass die Geschichte gut erzählt werden kann. Also müssen wir uns ergänzen. Es muss eine sinnvolle Nachvollziehbarkeit geben“ (E5, Abs. 14).*

Nach Angaben von E4 und E7 können sich die Kooperationspartner während der Zusammenarbeit durchaus auf unterschiedlichen oder mehreren Ebenen sinnvoll ergänzen. So könne die Bereicherung unter anderem auf der Produktebene, Markenebene oder in der Brand Awareness stattfinden (E4, Abs. 13). Darüber hinaus seien auch Ergänzungen in den Kompetenzen und Fähigkeiten der Unternehmen möglich, wie beispielsweise im Umgang mit Medien, der medialen Präsenz usw (E7, Abs. 26). Für die Experten E2 und E6 hingegen, spiele der Ergänzungsgrad beim Co-Branding keine essenzielle Rolle (Abs. 16; Abs. 14). Demnach seien Marken bereits vollendete Konstrukte, die keine „Ergänzung“ durch eine andere Marke benötigen. Vielmehr komme es darauf an, dass die kooperierenden Marken gemeinsam etwas neuartiges erschaffen können.

*„Weiß ich gar nicht, ob die sich ergänzen müssen. Sie müssen was gemeinsames schaffen. Das Wort, da stör ich mich dran. Jede Marke an sich ist ja schon in sich geschlossen und fertig. Also Sie müssen nicht sich ergänzen, sondern Sie müssen gemeinsam was neues schaffen können. Ergänzen, halte ich nicht für richtig“ (E2, Abs. 16).*

## **5.6. Markenstärke des Partners**

Diese Kategorie bezieht sich auf Antworten der Experten, die die generelle Markenstärke sowie die Eigenschaften und das Ansehen des Kooperationspartners betreffen. Zunächst einmal sind alle Gesprächsteilnehmer der Auffassung, dass die Markenstärke grundsätzlich eine entscheidende Auswirkung auf den Erfolg eines Co-Brandings besitze. Ein Teil der Experten vertritt hierbei den Standpunkt, dass die kooperierenden Unternehmen ein ähnliches oder vergleichbares Niveau in der Markenstärke aufbringen sollten, um einen positiven Nutzen der Kooperation für alle Beteiligten zu ermöglichen (E2, Abs. 20; E4, Abs. 19; E5, Abs. 18, E7, Abs. 16). Den Experten E3 und E6 nach, ist es nicht zwangsläufig erforderlich ausschließlich mit großen, starken Marken zu kooperieren, sodass eine Zusammenarbeit im Falle eines potenziellen Mehrwerts auch bei ungleichen Markenstärken realisiert werden könne (E3, Abs. 19; E6, Abs. 18).

Außerdem gibt es bezüglich des Bekanntheitsgrads und des Images des Partners unterschiedliche Ansichten. Während das Image der Kooperationsmarke von allen Befragten als elementar angesehen wird, erfährt der Bekanntheitsgrad der Partnermarke einen ungleichen Stellenwert bei den Experten. So sei das Image des Partners deshalb so wichtig für ein Co-Branding, da eine positive Reputation direkte Auswirkungen auf das eigene Image und die Markenwerte besitze und somit auch zur Steigerung des eigenen Ansehens genutzt werden könne. Demzufolge kann ein negatives Image des Kooperationspartners zu erheblichen Schäden an der eigenen Marke und deren Ansehen führen.

*„... das Image und wie gesagt auch die Markenwerte, die eine Marke vertritt, sind sehr, sehr wichtig. Denn wenn eine Marke da in ein schlechtes Licht gerät oder ein Problem hat, einen Imageverlust hat, dann kann das auf die Kooperationsmarke große Schäden haben. Weil das transferiert sich ja. Dieses Image des Kooperationspartners kann dann auf das Produkt abfärben und das kann einen großen negativen Impact haben auf eine Marke ...“ (E4, Abs. 17).*

*„Das ist sogar ein Thema unseres VW oder Konzern Risk Managements. Wenn mein Partner ein schlechtes Image hat oder bekommen kann ..., dann kann ich mit dem nicht kooperieren“ (E5, Abs. 16).*



Der Bekanntheitsgrad einer Marke wird bei der Partnerauswahl von den Experten differenziert gesehen. Den Experten E1, E2 und E5 nach müsse der Bekanntheitsgrad des Kooperationspartners zumindest auf einem ähnlichen Niveau sein wie das der eigenen Marke, um einen Benefit in der Zusammenarbeit für den Initiator zu erzeugen. Andernfalls wäre eine Bewertung der erbrachten Leistung während des Co-Brandings schwierig, da mindestens eine der beteiligten Marken stärker von der Kooperation profitieren würde als die andere. Darüber hinaus seien in der Automobilindustrie ohnehin nur Kooperationen mit Marken relevant, die eine erhöhte Reichweite generieren können.

*„... ich brauche natürlich mindestens so eine starke Marke wie ich sie selber habe. Ansonsten sind die Reichweiten nicht gleich. Dann muss ich schon aufpassen, wie ich sozusagen die Leistung des einen und des anderen Unternehmens wieder aufrechne. Also das macht es glaube ich in der Bewertung des Co-Brandings ein bisschen komplizierter. Wenn beide Marken eine ähnliche Reichweite, eine ähnliche Markenstärke haben, dann brauche ich da glaube ich nichts groß aufrechnen beziehungsweise ich habe ein besseres Gefühl, so eine Kooperation auch einzugehen“ (E1, Abs. 16).*

*„... ich gehe grundsätzlich zu 95 % nur Kooperationen ein, die Reichweite generieren. Wenn wir also Forever unbekannt bleiben mit unserem Partner, dann macht eine Kooperation keinen Sinn. Dann profitiert der Partner von uns, aber wir nicht von dem“ (E5, Abs. 16).*

Die Experten E2, E3 und E7 hingegen sehen auch Potenziale in der Zusammenarbeit mit kleineren Unternehmen oder Start-Ups. Demnach könne Co-Branding mit Marken, die eine gewisse Innovationsleistung bieten, zu einem Mehrwert für die eigenen Produkte oder Leistungen führen. Darüber hinaus stelle der Bekanntheitsgrad kein Hauptkriterium bei der Auswahl eines Partners dar, da es primär um die Vermischung der Zielgruppen gehe und diese auch „punktuell“ zu einer Erhöhung der eigenen Bekanntheit führen könne (E7, Abs. 14).

*„... es gibt natürlich auch super viele Start ups, die super innovativ sind. Sie sind noch nicht bekannt, aber sie haben ein super Produkt oder ein super Service, den sie uns bieten können. Und da ist der Bekanntheitsgrad weniger wichtig. Natürlich profitieren sie dann davon, dass wir schon bekannt sind. Ich rede jetzt aus der Sicht von Volkswagen, aber wir profitieren davon, dass sie super innovativ sind“ (E3, Abs. 15).*

*„Es muss ja schon so sein, dass diese Marke eine gewisse Bekanntheit hat, sonst ist sie für mich nicht attraktiv. Auf der anderen Seite ist das nicht das Hauptkriterium, weil es geht ja darum, meine Zielgruppe und die andere Zielgruppe zu vermischen. Das heißt, das muss jetzt nicht die größte Marke auf der Erde sein“ (E2, Abs. 18).*

## **5.7. Markenordnung**

Die Kategorie Markenordnung beschäftigt sich mit der sichtbaren Positionierung der Kooperationspartner innerhalb eines Co-Brandings und den dazu gehörigen Aussagen der Interviewteilnehmer. Der Großteil der Experten ist dabei der Auffassung, dass die Markenordnung einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstelle. So bestehe der Sinn eines Co-Brandings vor allem in der Einbringung anderer Marken in das eigene Produkt oder Leistung und darin die beteiligten Marken gemeinsam auf „Augenhöhe“ zu präsentieren (E1, Abs. 22; E2, Abs. 22.; E5, Abs. 24).

*„Was das Thema Anordnung oder Kennzeichnung der Logos anbelangt, dann spricht man ja über Kommunikation. Und wenn ich in eine Kooperation gehe, wo ich sage, ich habe einen Schwerpunkt auf der Kommunikation und ich sage, dass ist nicht nur eine Produkt, sondern auch eine Marketing Kooperation.... Dann sollten die Marken in dem Sinne schon gleichgewichtet und gleichberechtigt dargestellt werden“ (E4, Abs. 21).*

E6 führt hingegen auf, dass die Anordnung der Marken zunächst abhängig von den grundsätzlichen Möglichkeiten der kooperierenden Unternehmen seien und dabei nicht zwangsläufig gleichgestellt sein müssen. Gemeint sei hierbei unter anderem die Größe der Kommunikations- und Marketingabteilungen sowie das finanzielle Investment (E6, Abs. 20; E7, Abs. 18). Darüber hinaus sei bei der Platzierung der Unternehmen auch auf emotionale Reize einer Marke zu achten.

*„Von den Brands her ist es ist eine ganz schwierige Sache. Nehmen wir zum Beispiel das ganze Thema Star Wars. Das ist ein sehr, sehr starker Trigger. Da gucke ich einen Moment auf einen Spot und nehme Star War's wahr. Ich muss VW also extrem übergewichten, um überhaupt gegen diesen starken Trigger anzuhalten. Und wenn man hier eine Fifty Fifty Gewichtung hätte, würde VW tatsächlich schon untergehen. Insofern muss man sich schon sehr genau angucken, welche emotionale Stärke eine Marke dort hat...?“ (E7, Abs. 18).*

## 5.8. Zusammenarbeit der Kooperationspartner

Die Kategorie Zusammenarbeit der Kooperationspartner, bezieht sich auf Aussagen über die Zusammenarbeit von Unternehmen im Rahmen eines Co-Brandings in der Automobilindustrie. Dazu gehören unter anderem die Gestaltung und Organisation einer Kooperation unter verschiedenen Gesichtspunkten wie zum Beispiel der externen Kommunikation oder Verträgen. Den Experten nach, stelle die Kooperationsfähigkeit der Partnermarke einen bedeutenden Erfolgsfaktor im Co-Branding dar und sei Grundvoraussetzung für die Zusammenarbeit in Kooperationen (E6, Abs. 22). So seien Unternehmen bei der Partnerauswahl zu bevorzugen, die über entsprechende Kompetenzen, Willen und Eigenständigkeit für die Umsetzung des Vorhabens verfügen (E1, Abs. 28).

*„... es ist natürlich sehr viel einfacher, wenn jemand, ich sage mal, gewisse Fähigkeiten mitbringt, mit uns als großem Unternehmen arbeiten zu können, weil es uns sonst einfach zu viel Arbeit macht, den dauernd an die Hand zu nehmen.... Wir helfen, wo wir können. Nichtsdestotrotz, ist es schon wichtig, dass der Gegenüber gewisse Skills mitbringt. Weil sonst wird es zäh“ (E5, Abs. 22).*

*„Und ich glaube, jedes Unternehmen, welches in ein Co-Branding geht ... muss kooperationsfähig sein, weil man kann nicht immer das kriegen, was man möchte, besonders wenn andere Big Player mit im Spiel sind. Und man muss auch fähig sein, andere Ideen anzunehmen und auch umzusetzen“ (E3, Abs. 23).*

Ein weiterer fundamentaler Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit der Kooperationspartner sei laut den Experten, das Vertrauen zwischen den Unternehmen. Dies sei wichtig, um Potenziale, aber auch Probleme im Verlauf der Kooperation offen mit dem Partner diskutieren zu können (E5, Abs. 26). Darüber hinaus stelle das Vertrauen in eine andere Marke auch einen Indikator für die Zuverlässigkeit und Markenwerte dar, die ausgestrahlt werden (E4, Abs. 27).

*„... ohne Vertrauen geht eine Kooperation nicht. Das ist für mich unmöglich, wenn man das Gefühl hat, egal welcher Partner, man wird ausgenutzt oder es funktioniert nicht gut, denn das ist wie bei einer guten Ehe, dann ist man raus.... Wir bewerten laufende Kooperationen ständig.... Das heißt, wir gucken immer, wo es noch Potenzial gibt es zu verbessern und wo es noch knirscht. Und darüber muss man dann mit dem Partner auch gut und offen reden können, damit man Stellschrauben findet. Und das geht nur, wenn man Vertrauen hat“ (E5, Abs. 26).*

E1 und E3 sind der Meinung, dass Vertrauen allein für eine erfolgreiche Kooperation nicht ausreicht. Zusätzlich sei auch eine „gute“ vertragliche Basis erforderlich (E1, Abs. 30.; E3, Abs. 27.). In diesem Zusammenhang, sind alle Experten der Auffassung, dass die vertragliche Ausgestaltung der Kooperation einen bedeutenden Erfolgsfaktor darstelle. Demnach seien Verträge wichtig, um die Einhaltung von Gesetzen und Regeln im Sinne einer Compliance zu garantieren (E2, Abs. 28.). Des Weiteren müssen aber auch etwaige Investitionsflüsse und Leistungen der Kooperationspartner abgesichert und definiert werden (E4, Abs. 29.). Auch Produkt- oder Leistungsdetails sowie Rollenverteilungen der Marken seien hierbei aufzuführen um die individuellen Unternehmen im Problemfall zu schützen (E3, Abs. 29.). E5 führt zusätzlich auf, dass Verträge im Verlauf der Kooperation angepasst werden können.

*„Erst mal haben wir Compliance. Wir haben Revision, wir haben Integrität, wir haben Steuerwesen im Rechtswesen. Also der Vertrag ist die Basis ... Und das Commitment ist natürlich nicht per Handschlag. Also so was gibt es bei uns ja nicht. Und natürlich steht auch in unseren Verträgen drin, dass die Kooperation vertrauensvoll und offen angelegt ist. Das heißt, wenn man Ideen hat und sich aus der Zusammenarbeit noch mehr Potenzial ergibt, was in der Regel zu 100 % der Fälle passiert, dann passt man an, dann macht man sowieso noch mehr, weil es dann noch mehr Spaß macht und man noch mehr Vertrauen hat.... Aber erst mal braucht es einen ordentlichen Vertrag“ (E5, Abs. 28).*

Auch die Einheitlichkeit der Kommunikationspolitik kooperierender Unternehmen, wurde mit den Experten in seiner Bedeutung erörtert. Der Begriff „einheitlich“ wurde in diesem Kontext häufig nicht gestützt. Die Gesprächsteilnehmer teilen hierbei das Meinungsbild, dass die Kommunikation nach außen in erster Linie abgestimmt und mit dem Kooperationspartner abgesprochen werden sollte. Dadurch sollen etwaige Widersprüchlichkeiten in den Kernbotschaften der Kooperation vermieden werden (E6, Abs. 28.). Zudem sollten die Unternehmen in ihrer Wahl der Verbreitung, Kanäle und Inhalte frei sein, sodass es vor allem auf eine „offene“, abgestimmte Kommunikation ankomme (E1, Abs. 32.; E3, Abs. 29.).

*„Marken können unterschiedliche eigene Kanäle besitzen, ein eigenes digitales Ökosystem haben. Denn jede Marke, hat einen unterschiedlichen Fokus in der Kommunikation. Das ist auch in Ordnung aus meiner Sicht. Aber ... die Bespielung dieser Kanäle mit den Inhalten, in der Kooperation muss abgestimmt sein. Nur dann erzielen wir wieder diese große Kommunikationskraft“ (E4, Abs. 25).*

## 5.9. Evaluation der Kooperation

Unter der Kategorie Evaluation der Kooperation sind Aussagen der Experten zusammengefasst, die sich auf die Kontrolle einer potenziellen Kooperation durch Konsumentenbefragung oder Expertenbefragung im Vorfeld beziehen. Bezüglich einer Befragung von Konsumenten gaben die Experten unterschiedliche Einschätzungen über die Bedeutung des Erfolgsfaktors ab. E3 sieht hierbei in der quantitativen Analyse von Konsumentenmeinungen Vorteile, da durch diese die Beliebtheit der Kooperation direkt in der Zielgruppe ermittelt werden könne. Dadurch sei es beispielsweise möglich, Prognosen über Absatzziele der Zusammenarbeit zu treffen (E3, Abs. 31.). Auch E6 hält eine solche Befragung der Zielgruppen für sinnvoll (E6, Abs. 30.). Der Großteil der Experten ist in diesem Zusammenhang jedoch der Meinung, dass eine Konsumentenbefragung häufig nicht verhältnismäßig sei, da solche Analysen zu aufwendig und zu teuer seien (E4, Abs. 31.). Zudem merkt E5 an, dass die relevanten Zielgruppen durch kontinuierliche Analysen der Unternehmen bestens bekannt seien, weshalb eine Konsumentenbefragung nicht erforderlich sei. Potenzielle Kooperationspartner werden auf Grundlage diverser Datenlagen und Fakten, von fachkundigen Agenturen ausgewählt.

*„Ich frage nicht unsere Konsumenten, sondern wir bei VW Nutzfahrzeuge oder VW PKW, haben ja unsere Zielgruppenanalysen. Das heißt, ich kenne meine Konsumenten und weiß, wo die unterwegs sind. Und ich suche dann einen Kooperationspartner, oft auch mit Unterstützung einer Agentur, die Expertise hat.... Manchmal kommt ein Partner auch auf uns zu und dann bewerten wir anhand unseres Wissens und unserer Erkenntnisse.... Und ich muss meine Kunden vorher nicht fragen. Das würde auch zu viel Zeit kosten. Das heißt, wir haben eine Datenlage, eine Faktenlage und wir wissen, welche Felder wir bespielen wollen“ (E5, Abs. 32).*

Der Befragung von Experten ordneten alle Interviewteilnehmer eine sehr hohe Bedeutung zu. Für den Erfolg einer Kooperation sei es essenziell, dass Meinungen interner Abteilungen, wie dem Marketing oder dem Rechtswesen, aber auch externer Agenturen eingeholt werden, um eine potenzielle Zusammenarbeit strategisch gut planen zu können (E1, Abs. 30.; E2, Abs. 34.; E3, Abs. 33.).

*„Sich mit unterschiedlichen Stakeholdern aus unterschiedlichen Fachbereichen zu beraten ist sehr wichtig. Kreativagenturen die auch spezialisiert sind auf Markenkooperationen und Experten aus Marketingabteilungen anzuhören: Das ist ganz, ganz wichtig, diese unterschiedlichen Meinungen und Facetten einzuholen und das auch vielleicht im Rahmen einer Bewertungsmatrix zu überprüfen und festzuhalten“ (E4, Abs. 33).*

## 5.10. Zukunftsausblick

Die Kategorie Zukunftsausblick beinhaltet Aussagen die sich auf Erfolgsfaktoren des Co-Brandings beziehen, denen den Experten nach aktuell, aber auch in Zukunft eine steigende Bedeutung zuteil kommen wird. Vor diesem Hintergrund gaben die Befragten an, dass gesellschaftspolitische Fragen eine immer klarere Positionierung und Haltung der Unternehmen erfordern werden. Das heißt, dass es bei Themen wie Vielfalt, Inklusion und Nachhaltigkeit bei Co-Brandings in der Zukunft darauf ankomme, bei der Partnerauswahl auf übereinstimmende Auffassungen der Unternehmen zu achten.

*„Ich glaube, dass die Einstellung von Unternehmen zu gesellschaftlichen Fragen ... sicherlich immer wichtiger wird in der Erfindung von Partnern. Und das dann auch so eine Einstellung zu Erfolgsfaktoren werden könnten. Oder auch zum Misserfolg führen. Ich sage mal, wenn man jetzt wie Volkswagen sich für eine CO2 Reduktion ausspricht und sagt wir stehen zu dem Pariser Klimaabkommen. Und wir möchten ja unseren CO2 Footprint reduzieren. Dann muss ein Erfolgsfaktor sein, dass der Partner auch zu dieser Frage eine solche Einstellung hat und nicht dieses Thema gar nicht berücksichtigt. Also solche Dinge sind dann schon erfolgsentscheidend“ (E2, Abs. 40).*

*„Ich glaube, was zukünftig immer wichtiger sein wird, ist das Thema Haltung. Beide Unternehmen müssen nicht nur vom Image zusammenpassen, aber auch von der Haltung an sich zusammenpassen.... Nike ist für mich da Paradebeispiel. Nike als Brand zeigt sehr viel Haltung, kriegt dafür sehr viel Lob, auch natürlich Kritik. Aber ich glaube, dass das Thema Haltung mehr und mehr für Unternehmen und für ein authentisches Co-Branding wichtig ist“ (E5, Abs. 36).*

Darüber hinaus werden laut E6 Co-Brandings zukünftig einen noch stärkeren Fokus auf den Fortschritt der Digitalisierung nehmen und sich dahingehend anpassen müssen, um weiterhin erfolgreich zu sein (E6, Abs. 36.). In diesem Zusammenhang wurde von E4 auch aufgeführt, dass die zunehmende Schnelligkeit der Medien als „große Herausforderung“ für zukünftige Co-Brandings gesehen werden könne (E4, Abs. 37.).

## 6. Zusammenfassung der Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren

Nach der vorangegangenen Darstellung der gesammelten Ergebnisse aus den Experteninterviews, sollen im folgenden die zentralen Erkenntnisse vorgestellt und interpretiert werden. Das Kapitel wird daraufhin mit einer Übersicht der Bewertungsmatrix, die aus den Antworten der Experten bezüglich der Erfolgsfaktoren erstellt wurde, ergänzt (siehe Abbildung 6). Um die Kategorien auch in ihrer Bedeutung für das Co-Branding in

der Automobilindustrie deutlicher einschätzen zu können, wurden die Experten im Interviewverlauf darum gebeten Werte, auf einer Likert-Skala für die Relevanz der Erfolgsfaktoren zu vergeben (siehe Abbildung 7). Die Skala erstreckt sich dabei von eins bis fünf (1 = unwichtig; 5 = sehr wichtig). Alle Einschätzungen der Experten wurden nach Durchführung der Interviews zusammengetragen und in Prozentwerte umformatiert, um eine einfachere Interpretation und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Zur Hervorhebung der wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Automobilindustrie wurde dabei das „Top Two Boxes“ Prinzip angewandt (surveymonkey.de, o. D.). Dies bedeutet, dass Faktoren die einen Durchschnitt von mindestens 61% (4) Relevanz auf der Likert-Skala erreichen, in dieser Untersuchung als grundsätzlich wichtige Erfolgsfaktoren erachtet werden. Außerdem werden auf Basis der Antworten sich daraus ergebende Annahmen formuliert und die Durchschnittsbewertungen aufgeführt, um Tendenzen der Experten aufzeigen zu können. Die gesammelten Durchschnittswerte stellen aufgrund der Gesprächsteilnehmeranzahl keine repräsentative Größe dar, können jedoch als Grundlage für weitere Studien herangezogen werden.

*Markenfit:* Mit einem Durchschnittswert von 80% Relevanz stellt der Markenfit einen wichtigen Erfolgsfaktor für Co-Brandings im Automotive-Bereich dar. Laut den Experten stehe dabei vor allem die authentische Übermittlung von Kooperationsbotschaften und eine Sinnhaftigkeit für den Konsumenten im Vordergrund. Um eine Übereinstimmung der Markenwerte zu garantieren, die eine positive Wahrnehmung der Konsumenten erzeugt, bedarf es einer umfangreichen Analyse potenzieller Kooperationspartner.

*Kooperationsprodukt:* Die Experten zeigen abweichende Meinungen über die Bedeutung des Erfolgsfaktors Produktfit beim Co-Branding. Während sich ein Teil der Experten für eine grundsätzliche Kompatibilität der Produkte ausspricht, ordnet der andere Teil der Befragten dem Aspekt eine untergeordnete Rolle zu. Insgesamt wird der Faktor mit einem Durchschnittswert von 65% Relevanz dennoch als wichtig eingestuft, da zueinander passende Produkte oder Leistungen die Erzählung authentischer Kooperationsbotschaften erleichtere. Innovation als Rechtfertigung zur Kooperation mit einem Unternehmen zeigt mit einem Durchschnittswert von 80% Relevanz eine stärkere Bedeutung und wird daher ebenfalls als wichtiger Erfolgsfaktor eingestuft. Innovationen seien zwar nicht immer umsetzbar, aber wünschenswert. So müssen Kooperationsprodukte vor allem einzigartig und neuartig sein, um das Erfolgspotenzial zu steigern.

*Zielgruppenfit:* Die Aussagen der Experten zeigen keine einheitliche Einschätzung über die Bedeutung eines Zielgruppenfit. Mit einem Durchschnittswert von 60% Relevanz wird der Faktor mit einer geringeren Bedeutung für die Automobilindustrie eingeschätzt. Zwar könne ein hoher Fit zwischen den kooperierenden Unternehmen für eine bessere Positionierung des Produkts genutzt werden, sei jedoch immer abhängig vom Kooperationspartner. Zudem

ginge es bei Co-Branding ohnehin nicht um eine vollständige Übereinstimmung der Zielgruppen, sondern um die Erweiterung.

*Komplementarität:* Die Gesprächsteilnehmer erachten den Ergänzungsgrad der kooperierenden Unternehmen durchschnittlich als wichtig mit einem Wert von 70% Relevanz. Zwar seien Unternehmen bereits vollendete Konstrukte, sie können sich jedoch auf unterschiedlichen Ebenen ergänzen und austauschen. Für einen Großteil der Befragten ist der Aspekt dabei eng mit dem Markenfit und Produktfit verbunden und spiele eine wesentliche Rolle für die Nachvollziehbarkeit des Co-Brandings.

*Markenstärke des Partners:* Aus der Befragung der Experten ging hervor, dass die zusammenarbeitenden Unternehmen nicht zwangsläufig ein ähnliches oder gleiches Niveau in der eigenen Markenstärke aufweisen müssen, wenn durch die Kooperation ein klarer Mehrwert entsteht. Dementsprechend wurde dem Faktor mit einem Durchschnittswert von 55% Relevanz eine geringere Bedeutung für Co-Brandings in der Automobilindustrie zugeordnet. Der Bekanntheitsgrad des Kooperationspartners wurde hingegen als wichtiger Erfolgsfaktor mit einer durchschnittlichen Relevanz von 75% eingeschätzt, da dieser die Reichweite der beteiligten Unternehmen erhöhen könne. Den Experten, nach sei der Faktor abhängig von der Größe und der Bekanntheit des eigenen Unternehmens, aber auch ein Maßstab für den notwendigen Bekanntheitsgrad potenzieller Kooperationspartner. Das Image eines potenziellen Partners wurde mit einem Durchschnittswert von 95% Relevanz als außerordentlich wichtiger Faktor für den Erfolg eines Co-Brandings bewertet, da dieses direkte Auswirkungen auf den Initiator sowie gemeinsam geschaffene Produkte oder Leistungen der Kooperation besitze.

*Markenanordnung:* Die Präsentation und Positionierung der Kooperationsmarken wurde von den Experten grundsätzlich als wichtiger Erfolgsfaktor eingeschätzt und erreichte einen Durchschnittswert von 70% Relevanz. Demnach bestünde der Sinn eines Co-Brandings in der Einbringung anderer Marken auf Augenhöhe und einer gleich starken Positionierung. Zudem seien somit Kooperationsprodukte und die individuellen Stärken der kooperierenden Marken für Konsumenten offensichtlicher. Allerdings sei die Anordnung in der Kooperation abhängig vom generellen Investment der Marken.

*Zusammenarbeit der Kooperationspartner:* Mit einem Durchschnittswert von 80% Relevanz wird die Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens als ein wichtiger Erfolgsfaktor und Grundvoraussetzung für eine mögliche Zusammenarbeit eingeschätzt. Im Vordergrund stünden laut den Experten die entsprechenden Möglichkeiten zur eigenständigen Umsetzung eines Kooperationsvorhabens. Als sehr wichtige Erfolgsfaktoren für das Co-Brandings in der Automobilindustrie, mit einem Durchschnittswert von 90% Relevanz, werden das Vertrauen in die Partnermarke und die vertragliche Ausgestaltung



bewertet. Vertrauen sei ein Indikator für die Markenwerte und die Zuverlässigkeit des Partners, während eine detaillierte vertragliche Ausgestaltung zu mehr Sicherheit in der Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen führe. Mit 75% Relevanz wurde von den Experten zudem die einheitliche Kommunikationspolitik der Kooperationspartner als wichtig benannt. In diesem Zusammenhang wurde auch erwähnt, dass die Kommunikation der Unternehmen inhaltlich unterschiedlich sein dürfe, aber in erster Linie abgestimmt sein müsse. Priorität spiele hierbei die Ausnutzung und Generierung maximaler Reichweite.

*Evaluation der Kooperation:* Die Überprüfung einer möglichen Kooperation durch eine vorab durchgeführte Kunden- oder Expertenbefragung wurde von den Interviewteilnehmern unterschiedlich bewertet. So seien Kundenbefragungen zwar sinnvoll, wenn die dafür benötigten Mittel und das Budget für eine solche Befragung vorhanden seien. Häufig seien der Aufwand und die Kosten jedoch nicht verhältnismäßig. Deshalb wurde dem Aspekt eine insgesamt geringere Bedeutung mit einem Durchschnittswert von 50% Relevanz für Co-Brandings zugeordnet. Expertenbefragungen hingegen wurden von allen Befragten als sehr wichtiger Erfolgsfaktor betrachtet und erhielten eine Durchschnittsbewertung von 90% Relevanz, da diese für eine gute strategische Planung einer Kooperation unerlässlich seien.

Zusammenfassend zeigt die Untersuchung, dass die theoretisch abgeleiteten Erfolgsfaktoren aus der Studie zur Lebensmittelbranche von Gaiser et al. (2005) und die vier zentralen Erfolgsfaktoren aus Kapitel 2.4. grundsätzlich in ihrer Relevanz bestätigt werden können. Laut den Experten zählen zu den sehr wichtigen Erfolgsfaktoren beim Co-Branding in der Automobilindustrie das Image des Partners, Vertrauen und die vertragliche Ausgestaltung der Kooperation. Die stärkste Abweichung zu den Erkenntnissen von Gaiser et al. (2005) zeigte die Überprüfung des Kooperationsvorhabens durch Expertenbefragungen. Der Erfolgsfaktor wurde im Rahmen dieser Untersuchung ebenso als sehr wichtig eingeschätzt. Anders als in der Studie von Gaiser et al. (2005) wurden der Markenfit und die Kooperationsfähigkeit niedriger, aber dennoch als wichtige Erfolgsfaktoren, bewertet. Ebenfalls als wichtig angesehen werden die Erfolgsfaktoren innovatives Produkt, der Bekanntheitsgrad des Partners, eine abgestimmte Kommunikation, die Markenordnung, die Komplementarität und der Produktfit. Wie in der Studie über die Erfolgsfaktoren in der Lebensmittelbranche von Gaiser et al. (2005) wurden eine ähnliche Markenstärke der kooperierenden Unternehmen, die Überprüfung der Kooperation durch Konsumentenbefragungen sowie ein Zielgruppenfit mit einer geringeren Relevanz eingeschätzt. Eine Gesamtübersicht über die Studienergebnisse von Gaiser et al. (2005) wird in Anhang 7 dargestellt.



## 7. Fazit und Ausblick

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit erfolgte eine empirische Untersuchung zum Thema „*Co-Branding in der Automobilindustrie - konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren anhand der Volkswagen AG*“. Ziel war es dabei, mithilfe von Experteninterviews zu erörtern, welche Faktoren für erfolgreiches Co-Branding in der Automobilindustrie erfüllt sein müssen. Dafür wurden insgesamt acht Experten der Volkswagen AG als Vertreter der Fahrzeugindustrie befragt und um eine Einschätzung zu diversen Erfolgsfaktoren gebeten, die in Vorbereitung auf diese Arbeit aus der literarischen Recherche abgeleitet wurden. In diesem Zusammenhang ging es bei der Durchführung der Interviews um die Evaluation der abgeleiteten Erfolgsfaktoren und um die konkrete Überprüfung über deren Gültigkeit in der Automobilindustrie.

Zunächst einmal konnte mit dem Abschluss der Forschungsarbeit auf Grundlage der Quellenrecherche und der durchgeführten Interviews grundsätzlich bestätigt werden, dass Co-Branding im Automotive-Bereich unter gegebenen Voraussetzungen Erfolgspotenziale besitzt, sich großer Beliebtheit unter den Befragten erfreut und im Marketing der Volkswagen AG omnipräsent ist. Verantwortliche des Unternehmens, gehen kontinuierlich Kooperationen mit Marken unterschiedlichster Branchen ein und sind sich dabei den Stärken sowie Vorteilen der Kooperationsform zweifellos bewusst. Kooperationen wie Volkswagen & Star Wars, Volkswagen & Miele oder Volkswagen & Beats zeigen, dass Co-Brandings bei Volkswagen im Trend sind und lassen aufgrund weltweiter Erfolgspotenziale vermuten, dass auch in der Zukunft weitere solcher Kooperationen folgen werden. Darüber hinaus können Co-Brandings auch in der Fahrzeugbranche aus finanzieller Sicht durch Aufteilung der Kosten zu mehr Entlastung führen und Produktneueinführungen oder die Erschließung neuer Märkte begünstigen. Die Dynamik der Medien in einer zunehmend globalisierten Welt bergen für kooperationswillige Fahrzeughersteller jedoch auch Risiken und stellen ebenfalls eine zentrale Erkenntnis dieser Arbeit dar. Beispiele wie die Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar zeigen deutlich, dass Unternehmen beim Co-Branding, aber auch grundsätzlich bei Kooperationen mit anderen Marken, auf gesellschaftspolitische Bewegungen reagieren und sich immer stärker positionieren müssen. Die Eigenschaften eines Kooperationspartners müssen daher im Einklang mit den eigenen Werten und Positionen des Initiator-Unternehmens sein. Unter dieser Voraussetzung ist es einer Kooperation möglich, auf potenzielle Konsumenten authentisch zu wirken und Kooperationsbotschaften erfolgreich zu übermitteln. Das Image eines potenziellen Partners wird deshalb als außerordentlich wichtiger Erfolgsfaktor in der Automobilindustrie gesehen, da dieses direkte Effekte auf das Image der eigenen Marke besitzt. Um das Risiko von Imageschäden bei der Zusammenarbeit mit anderen Marken zu vermeiden, sollten daher ausführliche Expertenbefragungen und gründliche Analysen der Tauglichkeit potenzieller Kooperationspartner im Vorfeld der Zusammenarbeit durchgeführt werden. Die

Untersuchung allgemeingültiger Erfolgsfaktoren konnte insgesamt aufzeigen, dass keiner der in dieser Arbeit aufgeführten Aspekte als unwichtig erachtet wird und bildet somit eine weitere wesentliche Erkenntnis über die Relevanz sämtlicher vorgestellter Faktoren. Jedoch konnte die Untersuchung auch zeigen, dass es in der Fahrzeugbranche teilweise zu anderen Priorisierungen der Aspekte kommt, als in der Literatur oder aus Studien anderer Branchen ersichtlich ist. Das Forschungsergebnis dieser Arbeit ergab in erster Linie, dass insbesondere die Erfolgsfaktoren als wichtig eingeschätzt wurden, die zu einer Verbesserung der authentischen Erzählung von Markenbotschaften und der Plausibilität von Kooperationen aus Sicht des Konsumenten beitragen. Auch Rahmenbedingungen der Kooperation, wie das Vertrauen sowie die vertragliche Ausgestaltung zwischen kooperierenden Unternehmen, stellen elementare Erfolgsfaktoren für Co-Brandings in der Automobilindustrie dar. Zudem sind Expertenbefragungen zur Einschätzung möglicher Erfolgspotenziale und zur Vorbereitung einer Kooperation unabdingbar. Je nach Kooperationspartner, Markt, Zielgruppe und Kooperationsziel können Faktoren jedoch in ihrer Bedeutung variieren. Festzuhalten bleibt, dass es beim Co-Branding in der Automobilindustrie keine starren Voraussetzungen, sondern Kreativität und Willen zur Umsetzung bedarf. Wenn diese wichtigen Bedingungen erfüllt sind, können Co-Brandings aus den unterschiedlichsten Ausgangslagen heraus gebildet werden. Co-Branding kann dann dazu führen, dass Kooperationsprodukte oder -leistungen einen Mehrwert für Kunden darstellen und bevorzugt gekauft werden. Dem hinzukommend sorgen Kooperationen mit bekannten Unternehmen für ein größeres Vertrauen der Konsumenten und werden dadurch als Gütesiegel betrachtet. Gerade bei Produkten, die sich technisch immer weiter angleichen, wie bei Fahrzeugen, kann das Hinzufügen von starken Marken aus anderen Branchen zu mehr Differenzierung führen und damit unter Umständen auch zu Wettbewerbsvorteilen.

Zusammenfassend muss erwähnt werden, dass repräsentative Aussagen bezüglich der Sinnhaftigkeit und der Gültigkeit von Erfolgsfaktoren bei Co-Brandings in der Fahrzeugbranche, auf Grundlage dieser Bachelorarbeit schwierig sind. Als Grund dafür kann allem voran die geringe Anzahl von acht durchgeführten Experteninterviews angeführt werden, die eine repräsentative Aussage bezüglich der Forschungsfrage verhindert. Eine größere Anzahl von Interviews hätte den Rahmen dieser Arbeit überstiegen. Darüber hinaus lag der Fokus der Untersuchung auf den Co-Branding Aktivitäten der Volkswagen AG. Die befragten Experten stehen in einem engen Verhältnis zu dem Unternehmen. Auch deshalb sind allgemeingültige Aussagen über die gesamte Fahrzeugindustrie problematisch, da sich der Volkswagen Konzern mitunter stark in seiner Struktur von anderen Fahrzeugherstellern unterscheidet. Außerdem befindet sich die Automobilindustrie in einem massiven Umschwung hin zur Elektromobilität und neuer Geschäftsmodelle wie beispielsweise Car-Sharing, Auto-Abonnements usw. Die qualitative Untersuchung dieser Arbeit kann einen Überblick über den Ist-Zustand von Erfolgsfaktoren bilden, jedoch lassen sich derzeit keine

konkreten Aussagen über zukünftige Erfolgsfaktoren treffen. Es ist aber davon auszugehen, dass gesellschaftliche Themen wie Nachhaltigkeit, Inklusion, Diversität und die Digitalisierung für zukünftige Co-Branding Kampagnen zunehmend von Bedeutung sein werden. Die gesammelten Erkenntnisse bilden somit insgesamt einen ersten konzentrierten Anhaltspunkt über Co-Branding und die Erfolgsfaktoren in der Automobilindustrie. Um repräsentativere Aussagen über das Thema treffen zu können, ist es erforderlich, weitere Studien durchzuführen. Diese Bachelorarbeit kann in diesem Zusammenhang eine erste Basis dafür konstituieren. Zukünftige Forschungsprojekte könnten hierbei unter anderem eine breitflächig ausgelegte, quantitative Untersuchung von Erfolgsfaktoren durchführen. Auch eine genauere Betrachtung konkreter Co-Branding Kampagnen der Fahrzeughersteller erlauben detailliertere Aussagen über Erfolgsfaktoren und deren Relevanz. Um das Forschungsprojekt an dieser Stelle zu beenden, wird abschließend noch ein Zitat aufgeführt, das den Grundgedanken des Co-Brandings zusammenfasst:

*„I'm looking for a partner, someone who gets things fixed  
Ask yourself this question: Do you want to be rich?*

-

*I've got the brains, you've got the looks  
Let's make lots of money“*

-

*Pet Shop Boys, 1986*

## Anhang

### Anhang 1: Interviewleitfaden

<b>Briefing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vorstellung der eigenen Person</li><li>• Kurze Vorstellung des Themas und der Forschungsfrage</li><li>• Kurze Vorstellung des Interviewleitfadens</li><li>• Kurze Vorstellung der Skala</li><li>• Klärung von Fragen</li><li>• Einverständniserklärung zur Gesprächsaufzeichnung</li></ul>
<b>Einleitung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offizielle Interviewbegrüßung</li><li>• Vorstellung des Gesprächsteilnehmers</li></ul> <p><b>Einstiegsfragen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fiat x Gucci, Volkswagen x Star Wars, BMW x Kith... Es gibt einige Fahrzeughersteller die Kooperationen mit Marken aus anderen Branchen eingegangen sind. Was halten Sie von solchen Kooperationen?</li><li>2. In welchem Bereich im oder am Fahrzeug (zum Beispiel Entertainmentsysteme, Interieur, Exterieur) sehen Sie das größtmögliche Differenzierungspotential, dass durch Co-Branding erreicht werden kann?</li><li>3. Was kann als ein Erfolg im Co-Branding in der Automobilindustrie gewertet werden und welche Dimension (zum Beispiel Absatzziele, Bekanntheit) steht dabei im Fokus?</li></ol>

<b>Hauptteil</b>	<p>4. Wie schätzen Sie den Markenfit der kooperierenden Unternehmen ein? (Markenfit)</p> <p>5. Wie schätzen Sie den Produktfit zwischen den Marken ein? (Produktfit)</p> <p>6. Muss das Endprodukt innovativ sein um die Kooperation zu rechtfertigen?</p> <p>7. Für wie wichtig halten Sie es, dass sich die kooperierenden Marken sinnvoll ergänzen? (Komplementarität)</p> <p>8. Wie wichtig ist der Bekanntheitsgrad und das Image des Partners? (Markenstärke)</p> <p>9. Wie wichtig ist eine gleiche Markenstärke der kooperierenden Unternehmen?</p> <p>10. Welche Rolle spielt die Markenordnung bei Co-Branding in der Automobilindustrie?</p> <p>11. Wie schätzen Sie die Kooperationsfähigkeit der Unternehmen ein?</p> <p>12. Wie wichtig ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen?</p> <p>13. Was halten Sie von einer detaillierten vertraglichen Ausgestaltung der Kooperation?</p> <p>14. Wie wichtig ist eine einheitliche Kommunikationspolitik?</p> <p>15. Was halten Sie von einer Überprüfung der Kooperation durch eine vorherige Konsumentenbefragung?</p> <p>16. Was halten Sie von einer Überprüfung der Kooperation durch eine vorherige Expertenbefragung?</p> <p>17. Wie wichtig sind übereinstimmende Zielgruppen zwischen den Marken?</p>
<b>Schluss</b>	<p>18. Fallen Ihnen noch weitere Erfolgsfaktoren ein, die im Jahr 2022 von Bedeutung sind und worauf gilt es darüber hinaus beim Co-Branding in der Automobilindustrie zu achten?</p> <p>Dank zur Interviewteilnahme und Verabschiedung.</p>

*Quelle: Eigene Darstellung.*

## Anhang 2: Interviewpartner

Interview	Datum	Unternehmen
E1	15.11.2022	Volkswagen Nutzfahrzeuge
E2	24.11.2022	Volkswagen Nutzfahrzeuge
E3	25.11.2022	Volkswagen Nutzfahrzeuge
E4	25.11.2022	Volkswagen Nutzfahrzeuge
E5	05.12.2022	Volkswagen Nutzfahrzeuge
E6	05.12.2022	Volkswagen Nutzfahrzeuge
E7	05.12.2022	Volkswagen Nutzfahrzeuge
E8	16.12.2022	Volkswagen Gebrauchtfahrzeughandels und Service GmbH

*Quelle: Eigene Darstellung.*

## Anhang 3: Transkriptionsregeln

Transkriptionsregeln
Vollständige wörtliche Transkription der Interviews
Sprache wird an das Schriftdeutsch angepasst
Angaben die einen Rückschluss zur befragten Person erlauben, werden anonymisiert, entfernt oder durch eine Markierung (...) ausgetauscht
Angaben zur Bewertung von Erfolgsfaktoren auf Grundlage der Skala werden ausgelassen
Wort- und Satzabbrüche, Wortdoppelungen und non-verbale Äußerungen (Stottern, Husten, Räuspern) werden ausgelassen beziehungsweise reduziert
Unvollständige Sätze werden sinngemäß vervollständigt
Äußerungen wie zum Beispiel „mmh“, „ähm“ oder „hm“ werden nicht berücksichtigt
Jeder Beitrag der Interviewteilnehmer erhält einen eigenen Absatz
Der Interviewführende wird mit einem „I“ abgekürzt und die Gesprächsteilnehmer mit eine „E“ für Experte

*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz, 2009, S.44.*





## Anhang 5: Haupt- und Subkategorien

Typ	Hauptkategorie	Subkategorie
-	Meinungsbild der Experten	Persönliche Haltung gegenüber Co-Branding  Größtes Differenzierungspotential  Erfolgsdefinition
Erfolgsfaktor	Markenfit	-
Erfolgsfaktor	Kooperationsprodukt	Produktfit  Innovatives Produkt
Erfolgsfaktor	Zielgruppenfit	-
Erfolgsfaktor	Komplementarität	-
Erfolgsfaktor	Markenstärke des Partners	Vergleichbare Markenstärke der Kooperationspartner  Image des Partners  Bekanntheitsgrad des Partners
Erfolgsfaktor	Markenanordnung	-
Erfolgsfaktor	Zusammenarbeit der Kooperationspartner	Kooperationsfähigkeit der Unternehmen  Vertrauen zwischen den Unternehmen  Vertragliche Ausgestaltung  Einheitliche Kommunikationspolitik
Erfolgsfaktor	Evaluation der Kooperation	Überprüfung der Kooperation durch Konsumentenbefragung  Überprüfung der Kooperation durch Expertenbefragung
-	Zukunftsausblick	-

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 6: Kodierleitfaden

Hauptkategorie	Subkategorie	Kodierregel & Definiton	Ankerbeispiel
Meinungsbild der Experten	Persönliche Haltung gegenüber Co-Branding	Aussagen über die persönliche Sichtweise zu Co-Branding und Kooperationen zwischen Unternehmen generell.	„Grundsätzlich glaube ich, wenn das richtig durchdacht ist und richtig angelegt ist, ist das eine ganz große Win Win Situation für beide Marken. Vorausgesetzt ist natürlich, dass man die richtige Entscheidung trifft und den richtigen Partner sucht. Aber grundsätzlich halte ich das für absolut einen guten Weg, um sein Marketing zu erweitern und auch in kosteneffizient Horizont zu erweitern“ (E2, Abs. 2).
	Größtes Differenzierungspotential	Aussagen über Möglichkeiten und Fahrzeugbereiche zur Differenzierung von Wettbewerbern.	„Aber ich sehe die Potenziale zur Differenzierung, je nachdem, welche Zielgruppe ich anspreche natürlich an verschiedenen Punkten. Das kann natürlich auch ein Entertainment sein. Also ein Entertainmentsystem heutzutage wahrscheinlich auch eher im Sinne der Customer Experience, mit Einfachen Bedienung usw“ (E1, Abs. 4).
	Erfolgsdefinition	Aussagen darüber ab wann bei Co-Branding von einer erfolgreichen Kooperation gesprochen wird.	„Das Absatzvolumen kann ein Faktor sein, die Marken Bekanntheit natürlich auch. Das sind unterschiedliche Faktoren. Aus meiner Sicht heraus dienen aber solche Kooperationen im übergeordneten Sinne eigentlich dem Brand Shaping, also Marken noch stärker zu zu formen“ (E4, Abs. 6).
Markenfit der kooperierenden Unternehmen	-	Aussagen über Werte, Unternehmenskultur, Ziele usw. die mit der eigenen Marke übereinstimmen.	„Der Markenfit ist relevant, weil die Kernwerte, die eine Marke ausmachen, also die Identität, die eine Marke hat, im Kern sollten zueinander passen“ (E4, Abs. 9).

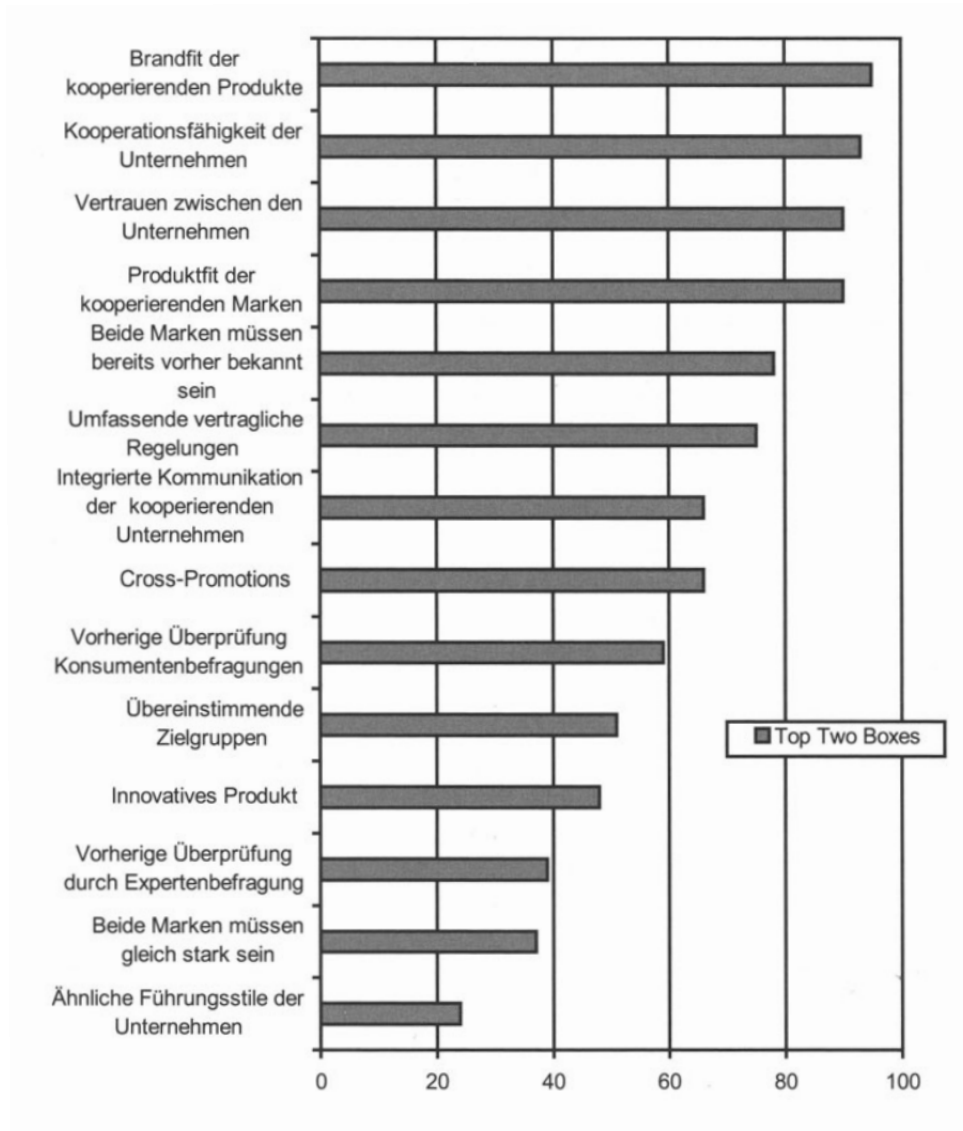
Hauptkategorie	Subkategorie	Kodierregel & Definiton	Ankerbeispiel
Kooperations- produkt	Produktfit	Aussagen über zusammenpassende Produkte und Wahrnehmung der Kunden.	„Aber die Produkte müssen schon irgendwie zusammenpassen. Also ich kann jetzt nicht zwei Produkte nehmen, die wirklich gar nichts miteinander zu tun haben“ (E3, Abs. 11).
	Innovatives Produkt	Aussagen über die Notwendigkeit eines innovativen Produkts zur Rechtfertigung der Kooperation.	„Ich glaube, dass ein neues Produkt immer innovativ ist. Das heißt, jedes Mal, wenn eine Person ein neues Produkt oder einen Service entwirft, dann ist das zu einem gewissen Grad innovativ, solange es das noch nicht auf dem Markt gibt“ (E3, Abs. 13).
Zielgruppenfit	-	Aussagen zur Wichtigkeit übereinstimmender Zielgruppen zwischen den kooperierenden Marken.	„So, jetzt gibt es aber auch Partner, die ich mir suche. Die haben ganz andere Zielgruppen. Und ich nutze diesen Partner, um an diese Zielgruppe ranzukommen, an die ich sonst nie kommen würde“ (E5, Abs. 34).
Komplementarität	-	Aussagen über sich ergänzende Images und Kompetenzen der Unternehmen.	„... wenn der Kunde oder der potenzielle Kunde nicht versteht, warum die Marken zusammenkommen und was das soll. Dann würde er den Content sich nicht weiter angucken. Das heißt, im Storytelling kreieren wir Content. Das heißt, wir wollen Reichweite generieren. Hatte ich ja schon gesagt. Und deswegen ist es wichtig, dass diese Geschichten passen und dass die Geschichte gut erzählt werden kann. Also müssen wir uns ergänzen“ (E5, Abs. 14).
Markenstärke des Partners	Vergleichbare Markenstärke der Kooperationspartner	Aussagen über gleich starke Marken und Unternehmen in Form von Bekanntheit, Image, gesellschaftlicher Wahrnehmung.	„Sie müssen in irgendeiner Form gleich stark sein, aber nicht auf dem gleichen Feld“ (E7, Abs. 16).

Hauptkategorie	Subkategorie	Kodierregel & Definiton	Ankerbeispiel
	Image des Partners	Aussagen über das Image des Partners.	„Es gibt nichts Schlimmeres, als wenn ein Kooperationspartner dort an der Stelle sich jemanden aussucht, der in der Öffentlichkeit als fragwürdig erscheint, dass zieht die eigene Marke auch mit drunter“ (E6, Abs. 16).
	Bekanntheitsgrad des Partners	Aussagen über den Bekanntheitsgrad des Partners.	„... grundsätzlich würde ich sagen, ich gehe grundsätzlich zu 95 % nur Kooperationen ein, die Reichweite generieren oder das Versprechen, dass Reichweite kommt. Wenn wir also Forever unbekannt bleiben mit unserem Partner, dann macht eine Kooperation keinen Sinn. Dann profitiert der Partner von uns, aber wir nicht von dem“ (E5, Abs. 16).
Markenanordnung	-	Aussagen über die Rollenverteilung und Positionierung der Unternehmen innerhalb der Kooperation.	„Also beide Marken sollten schon eine ähnlich wichtige Rolle spielen, denn ansonsten fehlt mir jeglicher Effekt. Wenn ich die properierende Marke quasi auch vernachlässigen könnte dann habe ich ja keinen kein Co-Branding Effekt“ (E1, Abs. 22).
Zusammenarbeit der Kooperationspartner	Kooperationsfähigkeit der Unternehmen	Aussagen über die Kooperationsfähigkeit potenzieller Partner im Sinne der Struktur, Bereitschaft usw.	„Das ist für mich eine conditio sine qua non. Also das ist für mich eine Grundvoraussetzung, damit überhaupt so ein Cobranding stattfinden kann. Sonst wird aus der Sache wahrscheinlich auch nichts“ (E6, Abs. 22).
	Vertrauen zwischen den Unternehmen	Aussagen über Vertrauen in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und während eines Co-Brandings.	„... ohne Vertrauen geht eine Kooperation nicht. Das ist für mich unmöglich, wenn man das Gefühl hat, egal welcher Partner, man wird ausgenutzt oder es funktioniert nicht gut, dann das ist wie bei einer guten Ehe, dann ist man raus“ (E5, Abs. 26).

Hauptkategorie	Subkategorie	Kodierregel & Definiton	Ankerbeispiel
	Vertragliche Ausgestaltung	Aussagen über die vertraglichen Situationen und Gespräche mit Kooperationspartnern.	„... weil das auch aus Compliancegründen aus rechtlichen Gründen notwendig ist, solche Zusammenarbeiten sauber und ordentlich zu dokumentieren. Insbesondere weil da ja auch über Zahlungen gesprochen wird, über Geldfluss. Und das ist sehr wichtig“ (E2, Abs. 28).
	Einheitliche Kommunikationspolitik	Aussagen über Kommunikationsmaßnahmen während der Kooperation und Absprachen in der Kommunikation.	„Die wird gemeinsam abgestimmt, keiner läuft alleine los“ (E5, Abs. 30).
Evaluation der Kooperation	Überprüfung der Kooperation durch Konsumentenbefragung	Aussagen zu Konsumentenbefragungen zur Überprüfung im Vorfeld der Kooperation.	„Wenn ich jetzt eine eine solche Konsumentenbefragung mache, ist das viel schwieriger, als die meisten sich das denken“ (E7, Abs. 30).
	Überprüfung der Kooperation durch Expertenbefragung	Aussagen zu Expertenbefragungen zur Überprüfung im Vorfeld der Kooperation.	„Also Experten zu fragen, die auch strategisch weit denken können, halte ich immer für sinnvoll. Bei jedem Thema“ (E2, Abs. 34).
Zukunftsausblick	-	Aussagen über Co-Branding in der Zukunft und hinzukommende Erfolgsfaktoren/ Herausforderungen.	„... die Schnelligkeit, die Geschwindigkeit der Medien und auch die Vielfalt der Medien ist glaube ich für Marken eine große Herausforderung. Generell und im Rahmen so einer Kooperation natürlich noch mal fordernder“ (E4, Abs. 37).

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 7: Studienergebnisse Co-Branding in der Lebensmittelbranche



Quelle: Gaiser et al., 2005, S. 459.

## **Anhang 8: Experteninterviews**

### **Experteninterview 1**

1. I: Es gibt eine Reihe von Autoherstellern, die schon mit Unternehmen anderer Branchen zusammengearbeitet haben, unter anderem Fiat und Gucci, Volkswagen und Star Wars, BMW und das Modelabel KITH. Ganz grundsätzlich. Was hältst du von solchen Kooperationen?
  
2. E: Witzige Frage, weil wir machen es ja gerade. Wir haben gerade eine Kooperation mit Miele, die wir ja morgen auch tatsächlich kommunikativ richtig starten. Wo wir ganz bewusst uns einen Partner gesucht haben mit einem ganz klaren Ziel. In dem Fall ganz klar das Ziel, dass wir den ID.Buzz Cargo als richtiges, echtes Nutzfahrzeug positionieren wollen. Und das kann man natürlich kaum besser, als wenn man das Auto in Kundenhand zeigt. Das ist das eine. Und in dem Fall haben wir uns natürlich auch schon mal überlegt, welcher Kunde das sein soll. Und da haben wir mit Miele eine Marke, die auch einen Premiumanspruch hat. Eine Marke, die auch eine gewisse Tradition hat, die ein Markenimage hat, das uns natürlich auch unterstützt in der gemeinsamen Kommunikation. Und vor allem haben wir eine gemeinsame Historie. Das haben wir nämlich entsprechend auch rausgefunden. Die fahren tatsächlich seit 60, 70 Jahren auch VWs und gehen jetzt mit uns auch noch zusätzlich, positiver gemeinsamer Punkt, gemeinsam in die elektrifizierte Zukunft. Also wir sind in der Transformation zur E-mobilität und das sind natürlich viele unserer Kunden auch und nicht nur zur Elektromobilität, sondern zu einem CO2 neutralen, nachhaltigen Unternehmen. Und da gehört die Fahrzeugflotte eben bei den Kunden auch mit dazu. Von daher haben wir hier eine gemeinsame Kommunikationsbasis. Zwei ganz starke Marken, die ihren Kunden das Leben leichter machen wollen und gemeinsam jetzt den nächsten Schritt in Richtung E-mobilität, Nachhaltigkeit gehen. Und exakt das ist, also ganz kurze Antwort. Ich finde es super, Co-Branding mit mit anderen Marken zu machen. Und das, was ich gerade erklärt habe, sind genau die Gründe, weswegen wir es eben in diesem Fall machen und jetzt mit Miele machen. Und wir sind auch momentan noch in Abstimmung mit ein paar anderen Unternehmen, um das auch zu tun. Und wir machen es im Kleinen, Wir machen's im Großen. Und selbst wenn wir nur einen Post machen, dass ein Kunde von uns eine Reihe von Fahrzeugen gekauft haben, dann ist das für mich auch schon ein ganz kleiner Ansatz von dem Co Marketing, Co Branding. Denn wir schmücken uns dann am Ende ja doch auch mit den Federn von einem ganz interessanten Unternehmen, das unsere Autos nachgefragt hat und fährt und machen da entsprechende Story draus und Sprechen über Gemeinsamkeiten. Und da fängt es schon an jetzt im Fall von Miele ist es einfach ein bisschen größer.



3. I: Okay, super, wirklich super interessant. Vielleicht auch daran anknüpfend deine persönliche Meinung. In welchem Bereich des Fahrzeugs siehst du eigentlich das größte Differenzierungspotenzial?
  
4. E: Also Ich glaube, das Größte kann ich gar nicht einschätzen, Weil ich da die Bedeutung des Marketings vielleicht nicht gut genug einschätzen kann als Verkäufer. Aber ich sehe die Potenziale zur Differenzierung, je nachdem, welche Zielgruppe ich anspreche Natürlich an verschiedenen Punkten. Das kann natürlich auch ein Entertainment sein. Und da also ein Entertainmentsystem heutzutage wahrscheinlich auch eher im Sinne der der Customer Experience, der Einfachen Bedienung also. Das ist das wo viele ja darüber sprechen, dass Tesla so ein tolles Entertainment oder Infotainment System eingebaut hat. Und wir alle lieben unser iPhone. Und am Ende will doch jeder eigentlich nur das im Auto am liebsten haben. Das ist natürlich etwas, wo wir als Hersteller manchmal überlegen, wo wollen wir eigentlich die Technik einkaufen oder wollen wir uns dann genau da auch differenzieren? Der Volkswagenkonzern hat eher entschieden, dass wir uns differenzieren wollen an der Stelle, ob das der einfachere Weg ist. Ich glaube nicht, aber wahrscheinlich. Also ob der erfolgreichere Weg ist, werden wir dann sehen. Aber ich glaube, es gibt die Differenzierungspotenziale, die dann auch fürs CO Branding interessant sind. An allen Stellen, also beim ID.Buzz und der Miele Kooperation. Es ist jetzt natürlich der innovativere Charakter des gesamten Fahrzeugs. Also jeder, der dieses Auto sieht, weiß, das ist ein Elektroauto. Das sieht man kaum einem anderen Auto an, weil die meisten elektrischen Transporter, die es heute gibt, eben von einem Verbrenner abgeleitet sind. Verbrennermotor raus, Elektromotor rein und von außen sieht man es vielleicht noch irgendwo an dem Schriftzug, dem ID.Buzz sieht man sofort an und das ist natürlich ein Merkmal, was das Auto so unglaublich interessant auch für eine Marketinggeschichte macht. Weil jeder, der mit uns in ein Co-Branding geht, kann allein durch das Bild des ID.Buzz zeigen. Ich bin CO2 neutral unterwegs, ich fahre elektrisch und das ist für uns natürlich heute ein ganz, ganz wichtiges Merkmal. Also allein das Exterieur ist beim, Natürlich mit der ganzen Heritage, mit dem dem Charme, mit der Idee des Bullies verbunden. Das ist natürlich das, was beim ID.Buzz extrem überzeugt. Wobei ich beim ID.Buzz heute wahrscheinlich X Punkte finden würde mit seinen ganzen Assistenzsystemen, die sicherlich auch Differenzierungsfaktoren sind, mit der extrem hohen Reichweite ein rein technisches Element oder ein technischer Faktor. Ich glaube, Differenzierungsmöglichkeiten gibt es genug. Wie gesagt, beim ID.Buzz und Miele ist es tatsächlich allein das innovative Fahrzeug. Das innovative Design ist eines der ersten, das als reines Elektrofahrzeug in dem Segment entwickelt wurde und auf den Markt kommt. Damit ist es für die Message, die wir bringen wollen Wir gehen gemeinsam in eine nachhaltige Zukunft. Exakt das Richtige. Es liegt natürlich auch. Hängt natürlich auch immer an der Art der Message, die ich bringen will. Ich weiß, dass wir das wir mit

mit Infotainment Herstellern Co-Branding machen. Ich weiß, dass wir mit ganz vielen Unternehmen Co-Branding machen. Das ist natürlich immer die Frage Welches Ziel will ich? Will ich eine bestimmte Kundengruppe ansprechen? Will ich ein bestimmtes Feature fördern? Davon hängt, glaube ich ab, was ich, was ich da auswähle für so eine Co-Branding Geschichte. Am Ende muss ich es differenzieren. Wenn ich nur etwas mache, was jeder hat, dann wird es am Ende wahrscheinlich keinen finden, wenn wir keinen finden, der mit uns und Co-Branding machen will. Es muss ja auch für den für den Co-Branding Partner interessant sein, also müssen wir schon irgendwie was Innovatives haben oder was einfach einen starken Markenwert hat oder ähnliches.

5. I: ....

6. E: ....

7. I: Okay, starten wir mit der ersten Frage. Wie schätzt du den Markenfit der kooperierenden Unternehmen ein?

8. E: Der ist extrem wichtig. Also Co-Branding sagt es ja schon. Ich bin hier vor allem auf der Markenebene. Ich bin ja auf der Marketing Ebene. Ich will Messages aussenden, da brauche ich einen entsprechenden Markenfit. Ich darf mich hier nicht mit Unternehmen zusammentun, die grundsätzlich meine Markenwerte nicht unterstützen. Also von daher muss das entsprechend zusammenpassen.

9. I: Alles klar. Wie steht es um den Produktfit zwischen den Marken?

10. E: Jetzt müsste ich aber fragen was ist exakt gemeint, also wenn ich sage ist gemeint, es müssen beides Premium oder beides Basisprodukte sein, damit es passt oder nicht passt. Oder reden wir über wie bei Miele, Auto und Kaffeemaschine oder Waschmaschine.

11. I: Also das beste Beispiel ist eigentlich, wenn wir jetzt an Fahrzeug und Autoreifen denken, also Continental und Volkswagen. Autoreifen gehört halt zu einem Auto und deswegen also haben die Produkte quasi eine eine Brücke zueinander. Das ist halt quasi mit einem Produktfit gemeint, also wie gut passen die Produkte eigentlich zueinander?

12. E: Dann würde ich fast sagen, ist es weniger wichtig, denn es geht hier mehr um die Message. Also wenn ich mich jetzt mit Jack Wolfskin zusammentue, dann haben die Produkte mal gar nichts miteinander zu tun. Aber ich kann mit dem Amarok und Jack Wolfskin die große weite Welt aufzeigen und kann Freiheit und Markenwerte eben transportieren. Genauso wie bei Miele und VW. Wir haben Autos und die haben Waschmaschinen und Kaffeemaschinen. Da gibt es keinen Fit der Produkte, außer dass

es Premiumprodukte sind auf beiden Seiten. Von daher ist er aus meiner Sicht nicht wichtig an der Stelle, so wie wir es jetzt definiert haben.

13. I: ....

14. E: ....

15. I: Okay, gehen wir über zum nächsten Punkt. Wie wichtig ist denn der Bekanntheitsgrad und das Image des Partners, also quasi die Markenstärke?

16. E: Auch wichtig. Also ich muss bei der Marke, mit der ich zusammenarbeite, ja etwas finden, was meine Markenwerte unterstützt. Und ich brauche natürlich mindestens so eine starke Marke wie ich sie selber habe. Ansonsten sind die Reichweiten nicht gleich. Dann muss ich schon aufpassen, wie ich sozusagen die Leistung des einen und des anderen Unternehmens wieder aufrechne. Also das macht es glaube ich in der Bewertung des Co-Brandings ein bisschen komplizierter. Wenn beide Marken eine ähnliche Reichweite, eine ähnliche Markenstärke haben, dann brauche ich da glaube ich nichts groß aufrechnen beziehungsweise ich habe ein besseres Gefühl, so eine Kooperation auch einzugehen. Ich würde jetzt wahrscheinlich nicht mit der Näherei von nebenan die ID.Buzz Launch Kampagne machen, weil da ist die Markenstärke sicherlich nicht da.

17. I: ....

18. E: ....

19. I: Alles klar. Super. Nächster Punkt. Welche Rolle spielt denn die Markenordnung beim Co-Branding?

20. E: Was ist mit Markenanordnungen gemeint?

21. I: Also quasi die Dominanz? Wie dominant tritt das eine oder das andere Unternehmen in der in der Kooperation auf? Sind die gleichgestellt, gibt es einen, der für den Kunden klar ersichtlich ist und der andere eigentlich nur beim genauen Hinschauen? Das ist quasi mit der Markenordnung gemeint.

22. E: Also beide Marken sollten schon eine ähnlich wichtige Rolle spielen, denn ansonsten fehlt mir jeglicher Effekt. Wenn ich die properierende Marke quasi auch vernachlässigen könnte dann habe ich ja keinen kein Co-Branding Effekt. Ich will ja die andere Marke ins Spiel bringen, um irgendeinen Effekt zu erreichen. von daher glaube

ich muss das nicht immer gleich sein. Vor allem auch nicht in der Ausprägung der Kommunikationsaktivitäten. Sicherlich hat jede Marke, jedes Unternehmen seine eigenen Kanäle und vielleicht auch eigene Reichweiten und Ähnliches. Aber beide Marken müssen eine ähnlich wichtige Rolle spielen in so einer Kooperation. Ansonsten ist es wie gesagt für mich zumindest kein richtiges Co-Branding.

23. I: Alles klar.

24. E: ....

25. I: Super. Okay. Wie schätzt du die Kooperationsfähigkeit der Unternehmen ein?

26. E: Wie wichtig das ist?

27. I: Genau.

28. E: Es ist schon wichtig, weil. Ohne dass das Partnerunternehmen nicht eine gewisse Kooperationsfähigkeit hat, werde ich nicht auf einen gemeinsamen Nenner kommen. Aber mit ein bisschen Hartnäckigkeit, mit einer gewissen Struktur, da wird es wahrscheinlich auch mit weniger kooperationsfähigen Unternehmen irgendwie zu einer Lösung kommen. Wie auch immer sich Kooperationsfähigkeit dann tatsächlich darstellt in der Realität aber einfach nur das Beispiel: Miele war extrem kooperationsfreudig, weil es einfach an ein oder zwei Stellen im Unternehmen. Einen unheimlichen, eine große Aufmerksamkeit und einen echten Willen zu dieser Kooperation gab und deswegen hat dann von einer Stelle her wurde, wurde das innerhalb von Miele also komplett durchgetragen und dann wurden alle, die mit daran mitarbeiten müssen, davon überzeugt. Und dann war die Kooperationsfähigkeit und der Kooperationswille sehr, sehr hoch. Wir haben ein, zwei andere Partner, mit denen wir das auch machen wollen und auch schon seit längerem probieren. Da ist der Kooperationswille vielleicht auch nicht niedrig und die Kooperationsfähigkeit auch nicht niedrig. Aber die Interessen sind möglicherweise etwas andere. Also das da wird mit etwas anderem verbunden. Und dann. Dann wird es komplizierter. Das heißt nicht, dass sie nicht kooperationsfähig oder nicht kooperationswillig sind. Aber die Komplexität wird aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen vielleicht noch einmal ein bisschen größer.

29. I: Okay, interessant. Wie wichtig ist auch vielleicht in Bezug darauf dann auch nochmal der Vertrauensfaktor zwischen den Unternehmen und eine detaillierte vertragliche Ausgestaltung der Kooperationsziele oder generell der Kooperation, also Vertrauen und vertragliche Ausgestaltung. Wie wichtig ist das für einen Co-Branding?

30. E: Also die vertragliche Ausgestaltung ist mindestens mal die Basis. Wir sind immer noch im beruflichen, im geschäftlichen Kontext. Da kann ich jetzt nicht alles auf Basis von Vertrauen machen, vor allem, wenn es um Investitionen und Ähnliches geht. Deswegen ist eine gute vertragliche Basis extrem wichtig. Aber umso größer das Vertrauen und die Kooperationswilligkeit zwischen den Unternehmen ist, umso weniger detailliert muss ich es vielleicht machen. Also ich glaube, die detaillierte vertragliche Ausgestaltung ist wichtig. Das muss die gute Basis sein. Vertrauen. Vereinfacht vieles am Ende in der Zusammenarbeit. Das sind schon wichtige Faktoren.
31. I: Alles klar. Gut, kommen wir zur nächsten Frage. Wie wichtig ist denn eine einheitliche Kommunikationspolitik? Also auch quasi das, damit ist auch gemeint, dass das Auftreten nach außen, also für den Kunden. Macht es da Sinn, dass sich beide Partner separat an den Kunden wenden? Oder wie häufig kommt es vor, dass man mit einer geeinten Stimme quasi den Kunden anspricht? Wie wichtig ist die Einheitlichkeit?
32. E: Wichtig ist, dass die Inhalte abgestimmt sind. Ich glaube, die Art und Weise, wie man dann nach außen auftritt, ist schon ein Stück weit individuell, weil jedes Unternehmen natürlich seine eigenen Ziele und seine eigenen Ziele hat, Seine eigene Zielgruppe hat nochmal spezielle Markenwerte oder ähnliches. Die, die hervorgehoben werden sollen und müssen. Eine Abstimmung ist wichtig, muss auch vertraglich geregelt sein, dass niemand irgendwelche Messages nach außen sendet, die nicht mit dem Partner abgestimmt sind. Aber es muss nicht jeder mit dem gleichen Text jetzt rausgehen oder über den gleichen Channel oder so..
33. I: Okay.
34. E: Am Ende gibt es sicherlich. Freiheiten, die beide Seiten haben. Aber abgestimmt muss man sein.
35. I: Alles klar, vielen Dank für die Einschätzung. Dann noch zur nächsten Frage Wie wichtig ist eine Überprüfung der Kooperation durch eine vorherige Konsumentenbefragung oder durch eine Expertenbefragung? Also quasi um zu validieren, ob das Ganze, was man da vorhat, auch Sinn macht oder beziehungsweise auch zu Erfolg führen kann.
36. E: Also die Frage ist ja, wer die Experten sind. Also wenn die Marketingverantwortlichen die Experten sind für eine Marketingaktion, wovon ich jetzt mal ausgehe, dann. Dann sollte man natürlich, Und in unserem Fall ist jetzt diese Miele Kooperation beispielsweise aus dem Verkauf heraus initiiert worden, aber natürlich in Zusammenarbeit mit dem Marketing passieren. Und die Marketingkollegen fanden die

Idee toll. Wir haben festgestellt, dass der Markenfit groß ist und dass man ähnliche Botschaften aussenden kann. Das ist halt alles definiert worden und abgestimmt und vertraglich festgehalten worden und vorher natürlich auch abgestimmt worden. Und natürlich, die internen Experten müssen natürlich vorab sagen das macht Sinn. Wir haben jetzt keinen Konsumenten gefragt. Und da müsste man das ist jetzt eine Frage, die eher für die Marketingkollegen zu beantworten ist. Ich weiß gar nicht, bei was für marketing Aktivitäten wir überhaupt vorher Konsumenten befragen oder einen Test machen, ob eine Werbekampagne funktioniert oder nicht. Ich weiß, dass wir inhaltlich viel abstimmen, aber ob wir einem Testpublikum eine Kampagne zeigen, weiß ich gar nicht. Ehrlicherweise. Also Experten befragen ist für mich ein Muss. Klar, das muss ich mit der Fachabteilung abstimmen. Also keine externen Experten. Es muss mit internen Experten aus meiner Sicht gehen. Konsumenten kann ich da nicht beantworten.

37. I: Wie wichtig sind denn übereinstimmende Zielgruppen zwischen den Marken?

38. E: Also dadurch, dass es ja einen großen Markenfit geben muss, gehe ich davon aus, dass auch wir bei den Konsumenten, bei den Kunden, bei den Zielgruppen sicherlich einen Markenfit haben werden. Das kommt glaube ich automatisch. Und ansonsten Mir würde ja auch der Kooperationspartner nicht helfen, wenn er nicht für meine Kundengruppe auch irgendwie relevant wäre. weil ich jetzt in diesem Fall ein bisschen. Ich gucke mal auf dieses Beispiel mit Miele. Also für mich ist es nicht so wichtig, dass unsere Kunden auch Kunden von Miele sind. Weil Mein Ziel der Kommunikation ist es ja zu zeigen. Dass eine starke Marke wie Miele, von der man weiß, dass sie großartige Produkte baut, die fast ein Leben lang halten. Und wenn das mal nicht so sein sollte, problemlos auch wieder repariert werden. Dass die als Servicefahrzeug auf den ID.Buzz setzt, das ist ja wichtig. Ich muss sicherstellen, dass ich mit einer Marke zusammenarbeite, die eine bestimmte Strahlkraft hat und eine Aussagekraft hat. Aber ich richte die Message natürlich an meine eigenen Zielgruppen. Und meine eigenen Zielgruppen sind in dem, in diesem Fall nicht die Konsumenten von Miele oder die Kunden von Miele, sondern sind ja unsere Kunden und unsere Kunden sind im Falle des ID.Buzz, des gewerblichen ID.Buzz auch gewerbliche Kunden und nicht der Konsument, der die Kaffeemaschine oder die Waschmaschine draußen kauft. Es gibt sicherlich kleine Überschneidungen, da wo auch Miele gewerbliche Kunden vielleicht anspricht, aber ich gehe auch davon aus, dass die Einkäufer im Zweifel nicht die gleichen sind, die Kaffeemaschinen irgendwo einkaufen und PKW. Also vielleicht doch, aber ich weiß es nicht. Also ich glaube, die übereinstimmenden Zielgruppen sind nicht so sehr wichtig.

39. I: Alles klar. Super. Wie wichtig ist es, dass ein Endprodukt auch innovativ ist, um eine Kooperation überhaupt zu rechtfertigen?

40. E: Ich glaube, das hatte ich am Anfang schon gesagt, als wir über Differenzierung gesprochen haben. Differenzierung zeichnet sich ja oftmals dadurch aus, dass ich innovative Eigenschaften in einem Auto habe oder dass Auto per se innovativ ist, so wie der ID.Buzz oder das Design des ID.Buzz hat ja Irgendwie was mit Heritage zu tun, mit Tradition, aber auf der anderen Seite auch mit extremer Modernität. Dadurch, dass das Auto dann entsprechend auffällt. Also für mich ist das essenziell wichtig. Aber es mag auch Kooperationen oder Co-Brandings geben, wo Innovation nicht so wichtig ist, da ist mehr das Lebensgefühl wichtig. Dieses Amaro, Jack Wolfskin, das fiktive Beispiel mal gezogen. Ich glaube nicht, dass es da wichtig ist, dass beide Marken oder die Produkte extrem innovativ sind. Sondern an dieser Stelle geht es um ein Lebensgefühl. Und das will ich ja transportieren. Wie Gesagt abhängig von Zielsetzungen, vom Produkt ab. Also was ich sagen möchte.
41. I: Okay, super. Wir haben jetzt einige Erfolgsfaktoren gehört, jetzt vielleicht zum Abschluss. Noch gibt es im Jahr 2022 auch neue Faktoren, die bei Co-Branding beachtet werden müssen, die auch vielleicht mit in Bezug auf die Automobilindustrie irgendwie eine besondere Wichtigkeit haben oder die man halt nicht vergessen darf, wenn man ein Co-Branding aufzieht.
42. E: Also ich bin jetzt ehrlicherweise kein ausgewiesener CO Branding Experte. Co-Branding mache ich jetzt ja mit Miele und den ein, zwei anderen Kunden, mit denen wir zusammenarbeiten, quasi das erste Mal. Deswegen kann ich jetzt nicht sagen, ob es dieses Jahr irgendwas anderes gibt, was den Erfolg beeinflusst, als das in der Vergangenheit war oder zukünftig. Ich glaube, die wichtigsten Erfolgsfaktoren haben wir angesprochen. Aus meiner Sicht ist das irgendwo der Markenfit. Ich muss die gleichen Werte irgendwo kommunizieren und vertreten. Ich muss ein gemeinsames Ziel haben, ich muss eine gute Basis haben. Und ja, beide Marken müssen ihre Ziele, die idealerweise irgendwo einen ganz engen Zusammenhang haben, sauber platzieren können. Dafür ist ein Markenfit sicherlich mit das Ausschlaggebende.
43. I: Okay, super. Dann erkläre ich das Interview für beendet. Vielen, vielen Dank fürs Mitmachen. Hat mir wahnsinnig weitergeholfen.

## **Experteninterview 2**

1. I: Es gibt eine Menge Automobilhersteller, die mit anderen Marken anderer Branche zusammengearbeitet haben. Das sind unter anderem Fiat und Gucci. Volkswagen und Star Wars als aktuelles Beispiel, aber auch BMW und das Modelabel KITH. Ganz generell, Was halten Sie von solchen Kooperationen in der Automobilindustrie?

2. E: Grundsätzlich glaube ich, wenn das richtig durchdacht ist und richtig angelegt ist, ist das eine ganz große Win Win Situation für beide Marken. Vorausgesetzt ist natürlich, dass man die richtige Entscheidung trifft und den richtigen Partner sucht. Aber grundsätzlich halte ich das für absolut einen guten Weg, um sein Marketing zu erweitern und auch in kosteneffizienz den Horizont zu erweitern.
3. I: Okay, in welchem Bereich sehen Sie denn das größte Differenzierungspotenzial, das mit Co-Branding erreicht werden kann?
4. E: Also ich glaube, ich sage es jetzt mal so ganz salopp. The sky is the limit. Das kann alles sein. Also ich sehe da jetzt keine besonderen Schwergewichte in der einen oder anderen Disziplin. Ich glaube also, man kann ja sehr unterschiedlich denken. Man kann ja andere, sozusagen andere Unternehmen, andere Marken als Partner identifizieren. Man kann ja auch mit Künstlern zusammenarbeiten, mit Musik, mit Schauspielern. Das ist ja noch mal eine andere Diskussion. Aber dass ich das Gefühl habe, dass es eine bestimmte Form Fahrzeug gibt, so habe ich die Frage jetzt verstanden, wo ich sage, die würde sich besonders eignen. Finde ich schwierig. Sicherlich gibt es oft die Situation, dass wenn sich dann zwei Partner zusammenschließen, dass man insbesondere ein gemeinsames Produkt in Anführungszeichen entwickelt. Heißt jetzt mal in der Autoindustrie, dass man vielleicht ein Sondermodell gemeinsam auf den Markt bringt. Kann man machen, muss man aber nicht. Es gibt auch die Möglichkeit ohne so ein gemeinsames Produkt. Um sehr erfolgreich zusammenzuarbeiten, indem man sich auf die auf die Werte beruft oder auf Ereignisse, an denen man gemeinsam teilnehmen möchte. Aber die Frage, so habe ich es verstanden, gibt es einen Bereich am Fahrzeug, wo ich sage, der eignet sich besonders? Nein, kann ich nicht sagen. Ich glaube, es muss einmal die ganze Produktmarke betrachtet werden und natürlich die Marke insgesamt. Aber ich kann das jetzt nicht kleiner runterbrechen, es sei denn Ich gehe den Weg eines Sondermodells. So was gibt es natürlich.
5. I: Okay. Danke für die Einschätzung. Und dann noch quasi als Abschluss für unsere Einleitung. wie kann man den Erfolg einer Kooperation definieren? Welche Dimensionen spielen da vielleicht auch eine Rolle? das Kooperationsziel das ist natürlich bei jeder Kooperation anders. Aber gibt es da Absatzziele? Ist der Bekanntheitsgrad das übergeordnete Ziel? Was kann als Erfolg definiert werden?
6. E: Also die Frage kann man sehr unterschiedlich beantworten, je nachdem, mit welchem Partner man kooperiert und wie man da unterwegs ist. Aber ich glaube, das große Ziel ist eigentlich ja, dass man in die Zielgruppen der anderen Partner rein kommunizieren kann, mit denen in Kontakt kommen kann, in Interaktion treten kann und umgekehrt der Partner in unseren Zielgruppen. Ich glaube, das ist immer erst mal



das, warum man diese Kooperation macht, um die Zielgruppen, die Reichweiten so zu vergrößern. Und natürlich entwickelt sich dann aus. Also das ist sozusagen eine viel größere Awareness und daraus entwickelt sich natürlich auch ein Absatzpotenzial. Ja, aber ich glaube, im Kern geht es um eine Zielgruppen Durchdringung. Das ist aus meiner Sicht immer ein ganz wichtiges Thema für eine Kooperation. Wenn ich jetzt ganz konkret dann noch reingehe und sage, okay, ich mache noch ein Produkt dazu, jetzt ein Sondermodell, dann möchte ich das natürlich auch mit verkaufen, gar keine Frage, Da wird es da auch Absatzziele zu geben. Aber mal ganz ehrlich, diese Absatzziele könnte ich auch anders erreichen, indem ich einfach eine Taktik Kampagne mache ohne Partner. Ich sag jetzt mal beispielsweise, ich will 1000 Stück von diesem Autos verkaufen, von dem Sondermodell, dann könnte ich das genauso gut über eine Taktikkampagne erreichen, ohne Kooperation. Aber das das Durchdringen von neuen Zielgruppen ist glaube ich eine größere Ebene. Die für mich immer das sehr relevante an der Thematik ist. Und da werden wir bestimmt gleich noch zu kommen. Ich glaube, das ist das Allerwichtigste bei so einer Kooperation, und die Analyse und die Identifikation des richtigen Partners das ist fast wie so eine Eheschließung. Ja, da muss man wirklich lange gucken und auf vielen Bällen tanzen, um den richtigen Tanzpartner sozusagen, um im Bild zu bleiben, zu finden, weil da muss ein Fit sein, ein Match der Werte, für was diese Marke stehen und was diese Marke tut. Und nur wenn das wirklich passend ist, kann diese Kooperation erfolgreich sein. Und ich glaube, viele Kooperationen werden nicht ausreichend geprüft, gehen dann eine Zusammenarbeit ein und dann merkt man in der Ausspielung sozusagen ganz am Ende der Prozesskette, dass es nicht ganz so erfolgreich läuft. Und dann stellt man oft fest. Oh, Mist, es war vielleicht doch nicht ganz so passig, hätte man vielleicht noch ein bisschen besser gucken müssen. Ich glaube, das ist wirklich für mich das Allerwichtigste, dass man den Partner danach sucht zu dem, was man eigentlich tun möchte. Diese Analysephase halte ich für extrem wichtig und ausschlaggebend für den Erfolg.

7. I: Super, Dankeschön! Wirklich wahnsinnig interessant.
8. E: Ich kann da sogar vielleicht auch noch mal aus dem Kleinen eine Referenz ziehen, weil gehen wir mal jetzt von was anderem aus. Wir sprechen jetzt über große Kooperation von Marken. Aber wenn ich jetzt mit Influencern arbeite, das sind ja auch Marken für sich, sag ich jetzt mal nur so und so ein Insta Influencer, der ist ja wie so eine Eigenmarke, auch wenn er jetzt keine Produkte produziert. Aber ich sage jetzt mal so theoretisch ist das gleich und da zum Beispiel sind alle Marken ganz darauf bedacht, dass der passt. Da ist man in dieser Analyse und fragt sich passt der zu mir, wenn ich über Influencer Zusammenarbeit spreche. Aber es ist das gleiche Gedankengut am Ende, das auch in diese Marken rein muss.

9. I: Ja, wirklich, wie gesagt, super interessant. Ich würde sagen, wir gehen jetzt über zum Hauptteil. Wie schätzen Sie den Markenwert der kooperierenden Unternehmen ein?
10. E: Wichtig, weil es das Grundlegende ist, die Basis der Zusammenarbeit.
11. I: Okay. Frage Nummer zwei Wie schätzen Sie den Produktfit zwischen den Marken ein?
12. E: Auch sehr wichtig, weil Produkt ist ja auch Produktmarke. Aber Eventuell gibt es da ja auch, Möglichkeiten, neue Produkte zu entwickeln. Oder dass es unterschiedliche Nutzungsszenarien des Produktes gibt.
13. I: Vielleicht auch in diesem Zusammenhang. Wie innovativ muss das Endprodukt am Ende sein, um die Kooperation auch zu rechtfertigen?
14. E: Also innovativ ist vielleicht nicht das richtige Wort. Weil, innovativ hat ja was mit technologischem Fortschritt zu tun. Also weiß ich jetzt nicht, wie man Technologie Innovation definiert. Aber nehmen wir mal das Beispiel Die BVG hat mit Adidas einen Sneaker entwickelt. Ich weiß nicht, ob das Beispiel bekannt ist und das Produkt, was Sie entworfen haben, hatte ja in der Lasche des Turnschuhs die Fahrkarte der BVG eingenäht. Ich weiß nicht, ob das Beispiel bekannt ist. Und jetzt muss ich mal sagen, ist das jetzt innovativ? Weiß ich jetzt nicht. Das ist ja jetzt kein technologischer Fortschritt. Es ist aber eine frische Idee. Also innovativ ist nicht so ganz das richtige Wort. Das Produkt muss überraschend sein und ein Mehrwert oder etwas Ungesehenes sein. Also ein neues Produkt Erlebnis bieten. Nur stoße ich mich an dem Wort innovativ. Es muss neu sein, es muss ungesehen sein. Und das ist sehr, sehr wichtig. Das ist ein ganz wichtig für mich.
15. I: Okay, super. Dann auf zur nächsten Frage. Wie wichtig ist es, dass sich die kooperierenden Marken auch sinnvoll ergänzen im Sinne der Komplementarität?
16. E: Weiß ich gar nicht, ob die sich ergänzen müssen. Sie müssen was Gemeinsames schaffen. Das Wort da stört mich dran. Jede Marke an sich ist ja schon in sich geschlossen und fertig. Also Sie müssen nicht sich ergänzen, sondern Sie müssen gemeinsam was Neues schaffen können. Ergänzen, halte ich nicht für richtig. Der Begriff ist für mich so nicht ganz passend.
17. I: Okay. Wie wichtig ist der Bekanntheitsgrad und das Image des Partners?

18. E: Es ist wichtig. Es muss ja schon so sein. Dass diese Marke eine gewisse Bekanntheit hat, sonst ist sie für mich nicht attraktiv. Auf der anderen Seite ist das nicht das Hauptkriterium, weil es geht ja darum, meine Zielgruppe und die andere Zielgruppe zu vermischen. Das heißt, das muss jetzt nicht die größte Marke auf der Erde sein.
19. I: Okay, Dankeschön. Muss die Markenstärke der kooperierenden Unternehmen gleich stark sein?
20. E: Nein. Das klingt jetzt jetzt ein bisschen kurz als Antwort. Aber die Markenstärke der Partner muss nicht gleich sein. Weil klar, und das ist ähnlich zu meiner Antwort davor, muss mein Partner eine gewisse Markenstärke vorweisen um überhaupt für mich attraktiv zu sein. Allerdings geht es nicht darum mit der stärksten Marke der Welt zusammenzuarbeiten sondern um die Vermischung von Zielgruppen und wenn ich eine interessante Zielgruppe auch bei etwas schwächeren Marken finde im Vergleich zu meiner eigenen, dann ist das vollkommen in Ordnung.
21. I: Welche Rolle spielt denn die Markenordnung beim Cobranding in der Automobilindustrie? Gibt es ein Unternehmen, das dominanter auftritt in der Kooperation, während das andere irgendwie ein bisschen im Hintergrund zu sehen ist? Oder müssen beide eine gleiche Präsenz in dieser Kooperation besitzen?
22. E: Also grundsätzlich glaube ich schon, dass man hier auf Augenhöhe miteinander arbeitet und dass es in der Kommunikation eine Gleichsetzung gibt. Also sprich linkes Logo muss so groß sein wie rechtes Logo in der Kooperation. Es kann natürlich sein, dass nach innen betrachtet in den Prozessen eine Marke mehr Geld oder Zeit oder Kapazität investiert als die andere und das in anderen Dingen sich widerspiegelt. Aber in der Kommunikation zum Kunden? Wenn das die Frage ist, sollten die Marken gleichberechtigt auftreten, weil sie stehen ja als Partner da. Also welche Rolle spielt die Anordnung. Die ist wichtig.
23. I: Wie schätzen Sie die Kooperationsfähigkeit der Unternehmen ein?
24. E: Schwierig, weil es vielen Unternehmen schwer fällt, aus bestehenden Prozessen auszubrechen, um andere Standpunkte anzunehmen.
25. I: Okay. Und wie wichtig ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen?
26. E: Sehr wichtig. Ohne Vertrauen geht das nicht.

27. I: Okay. Vielleicht auch in Bezug darauf. Wie wichtig sind denn detaillierte Verträge, die die Ausgestaltung der Kooperation regeln? Gibt es da je nachdem wie viel Vertrauen ich zu einem Unternehmen habe quasi auch im Umkehrschluss vielleicht nicht den Detailgrad in den Verträgen? Oder ist das bei jedem Unternehmen, weil wir im Arbeitsumfeld sind, gleich?
28. E: Also die Verträge sind aus meiner Sicht wichtig. Weil das auch aus Compliancegründen aus rechtlichen Gründen notwendig ist, solche Zusammenarbeiten sauber und ordentlich zu dokumentieren. Insbesondere weil da ja auch über Zahlungen gesprochen wird, über Geldfluss. Und das ist sehr wichtig.
29. I: Okay, super. Wie wichtig ist denn eine einheitliche Kommunikationspolitik? Macht es Sinn, dass Unternehmen quasi mit einem Kanal sich an die Kunden wenden? Oder muss das einfach nur abgestimmt sein, wie man sich an den Kunden wendet? Eine Einschätzung dazu bitte.
30. E: Die Frage ist, wie wichtig ist es, dass ich einen einheitlichen Kanal habe? Gar nicht wichtig, weil ich sehr gut auch gleichen Content auf unterschiedlichen Kanälen spielen kann oder sogar über Third Party. Deswegen nein, die Verbreitung, also Kanal und ja dann die Verbreitungsstruktur, oder die Kanallandschaft ist nicht wichtig, wichtig ist der Content. Kernbotschaften müssen sehr sehr abgestimmt sein.
31. I: Okay. Was halten Sie von einer Überprüfung der Kooperation durch eine vorherige Konsumentenbefragung?
32. E: Ich glaube, also A halte ich das für sehr aufwendig. B ich glaube, es ist auch ein bisschen steuerbar. Je nachdem, wen man fragt, welche Feedbacks man kriegt, das würde den Rahmen zu stark definieren und C das schränkt die Kreation zu sehr ein, weil es geht ja darum, was frisches Neues zu schaffen. Und da glaube ich an die Kraft der Agenturen, der Marketingabteilungen, die Kunden so einzuschätzen und dann darauf zu arbeiten.
33. I: Okay, vielleicht auch jetzt direkt daran anknüpfend. Wie schaut es mit einer Überprüfung der Kooperation durch eine Expertenbefragung aus, wenn diese Experten beispielsweise aus anderen Agenturen kommen oder vielleicht aus einem eigenen, aus dem eigenen Marketingteam?
34. E: Ja finde ich gut. Also Experten zu fragen, die auch strategisch weit denken können, halte ich immer für sinnvoll. Bei jedem Thema.

35. I: Okay, super. Wir haben darüber vorhin schon mal einmal kurz gesprochen, aber wie wichtig sind denn übereinstimmende Zielgruppen zwischen den Marken?
36. E: Wichtig, weil es ja im Kern genau darum geht. Die Zielgruppen anzusprechen Des Partners mit den Produkten.
37. I: Okay, das war's auch.
38. E: Wobei hier natürlich auch immer. also es geht ja nie um einen hundertProzentigen Match, sondern es geht ja immer um Schnittmengen. Und da ist auch immer der Glaube oder auch der Wunsch mit verbunden, auch Ausstrahleffekte aus diesen bestehenden Zielgruppen heraus in andere rein zu projizieren. Dass man sozusagen auch wie eine Akquise sozusagen neu die Zielgruppen erweitern kann. Das ist ja auch einer der Ideen bei diesen Kooperationen.
39. I: Okay, super. Ja, vielen Dank. Wir sind jetzt auch mit dem Hauptteil schon durch. Also es sind auf meiner Liste jetzt auch nur noch zwei Fragen übrig. Ganz generell, wir haben ja jetzt einige Erfolgsfaktoren gehört, gibt es aktuell also im Jahr 2022, aber auch mit Blick in die Zukunft weitere Faktoren, die hinzukommen können, die darüber entscheiden, ob eine Kooperation erfolgreich sein wird oder vielleicht auch scheitern wird.
40. E: Ich glaube, Dass die Einstellung von Unternehmen zu gesellschaftlichen Fragen große gesellschaftliche Fragen . Dass das sicherlich immer wichtiger wird in der Erfindung von Partnern. Und dass das dann auch so eine Einstellung dann Erfolgsfaktoren werden könnten. Oder auch zum Misserfolg führen. Ich sage mal, wenn man jetzt. Und wie Volkswagen sich jetzt für die eine CO2 Reduktion ausspricht und sagt Wir stehen Zu dem Pariser Klimaabkommen. Und wir möchten ja unseren CO2 Footprint reduzieren. Dann muss ein Erfolgsfaktor sein, dass der Partner auch zu dieser Frage eine solche Einstellung hat und nicht dieses Thema gar nicht berücksichtigt. Also solche Dinge sind dann schon erfolgsentscheidend. Also ob das jetzt Klimafragen sind, ob das Fragen zur Diversität sind, sieht man gerade aktuell an Sponsoren, der FIFA. Um solchen Fragen geht es und da ist es schon wichtig darauf zu achten. Das sind dann in Zukunft wirklich die entscheidenden Momente, wo die Konsumenten sich auch für ein Produkt einer Kooperation oder dagegen entscheiden.
41. I: Okay, danke schön. Dann sind wir auch schon durch. Ich erkläre das Interview hiermit somit für beendet.

### Experteninterview 3

1. I: Es gibt einige Automobilhersteller die mit Unternehmen anderer Branchen zusammengearbeitet haben wie Fiat und Gucci, BMW und das Modelabel KITH oder Volkswagen und Star War's. Das Thema ist also Nichts Neues für die Automobilindustrie. Was halten Sie generell von solchen Kooperationen?
  
2. E: Also um einmal ein kurzes Statement abzugeben. Ich finde das super, weil wenn ich mir die erste Kooperation angucke Fiat und Gucci, das finde ich super, weil wir haben ja einmal ein Fahrzeug und einmal ein Luxus Modelabel und beides zusammen ergibt natürlich ein neues Produkt. Und wenn ich mir die Kunden angucke, dann fällt natürlich auf, dass das einmal zwei verschiedene Gruppen sind. Das heißt, ich habe einmal die, die da ein Fahrzeug kaufen für die Mittelklasse. Und ich habe aber auch die Kunden, die sich Luxusmarken leisten möchten. Das heißt, wenn ich beides aber zusammen bringe, entsteht ja ein ganz neues Produkt für eine ganz neue Kundengruppe und das finde ich super. Also ich unterstütze solche Kooperationen auf jeden Fall. Genauso wie die Kooperation mit Volkswagen und Star War's. Finde ich auch interessant, weil an sich würde man beide Marken oder beide Produkte ja gar nicht zusammenführen, aber das wurde getan und ich finde es super interessant und auch gut für für beide Marken.
  
3. I: Okay, super, dann gehen wir doch gleich zur zweiten Frage. In welchem Bereich des Fahrzeugs sehen Sie das größtmögliche Differenzierungspotenzial?
  
4. E: Also ich glaube, wenn wir uns das hier bei Fahrzeugen angucken, würde ich das Interieur auf jeden Fall ganz nach oben setzen, weil ich möchte noch mal auf das erste Beispiel eingehen Fiat und Gucci. Da hat man halt mehr Möglichkeiten, was zu verändern. Das Exterior von einem Fahrzeug, ja, da kann man vielleicht, wie man jetzt beim Volkswagen ID.Buzz sieht, das kann man verändern, man kann das Fahrzeug anders aussehen lassen, Aber es gibt ja irgendwie schon einen bestimmten Stil, den zum Beispiel die E-Fahrzeuge haben, das heißt, die sehen noch anders aus als die Verbrenner. Aber ich glaube, da kann man nicht viel dran ändern. Also auf jeden Fall würde ich da das Interieur mit reinnehmen, aber auch die Entertainmentsysteme, weil da kann man natürlich auch als Fahrzeughersteller entscheiden, Was für ein Entertainment System möchte ich dann jetzt hier reinnehmen? Also entscheide ich mich für Apple zum Beispiel oder entscheide ich mich für eine ganz eigene Software oder was für Musikboxen kommen in das Fahrzeug? Das ist natürlich auch etwas, was ein großer einen Unterschied ausmachen kann. Deswegen würde ich die beiden Elemente auf jeden Fall nach oben setzen. Und ich glaube auch, dass das sowieso auch in der Automobilindustrie umgesetzt wird.

5. I: Okay, dankeschön für die Einschätzung. Was kann denn generell als Erfolg im Co-Branding definiert werden? Also welche Dimension ist da irgendwie relevant? Sind das Absatzziele? Ist das der Bekanntheitsgrad? Ab wann spricht man von einem Erfolg?
6. E: Also ich glaube, hier gibt es auch wieder mehrere Elemente, die da mit reinspielen. Co-Branding an sich soll ja einmal für beide Marken die Bekanntheit erhöhen. Das heißt, wenn ich jetzt, ich nehme noch mal das erste Beispiel Fiat und Gucci. Natürlich gibt es Fiat Kunden, die kennen natürlich auch Gucci. Aber es gibt auch Gucci Kunden, die natürlich Fiat kennen, aber vielleicht das Fahrzeug an sich noch nicht so gut und dadurch wird der Bekanntheitsgrad erhöht. Das heißt, beide Marken haben hier ein Potenzial, mehrere Kunden anzusprechen und auch, zum Beispiel durch Marketing ihre Bekanntheit zu erhöhen. Natürlich geht es aber auch bei Kooperationen oder beim Co Branding hier um Absatzziele. Also wenn ich da nicht irgendwie einen Profit rausziehen könnte, dann würde ich das gar nicht eingehen, wenn ich wüsste, das bringt mir nichts. Ich meine, wir kennen das alle, Wir arbeiten in der Wirtschaft. Da muss schon irgendwas bei rumkommen. Also das würde ich auf jeden Fall auch als sehr wichtig einstufen hier.
7. E: Aber ich glaube, der Zeitraum spielt da nicht so eine große Rolle. Ich glaube, dass wenn man sich die die Marken jetzt hier oben besonders auch mal anguckt, dass es besonders ja immer ein kurzer Zeitraum ist, in der die beiden Firmen zusammenarbeiten. Deswegen glaube ich, es gibt gar nicht so viele, die in einem längeren Zeitraum jetzt über Jahre zusammenarbeiten. Deswegen ich finde dieser Punkt Zeitraum spielt dann nicht so eine große Rolle.
8. I: Okay, so, dann würde ich sagen, starten wir mit dem Hauptteil der Fragen. Wie schätzen Sie den Markenfit der kooperierenden Unternehmen ein?
9. E: Wenn ich mir jetzt noch mal die Beispiele von oben angucke, der Markenfit. Klar, der muss irgendwo da sein. Man muss irgendwie auf den gleichen Nenner kommen können. Aber ich finde, dass es wichtig ist, dass die Marken auch verschiedene Kundengruppen ansprechen. Das heißt, wie wir hier bei Fiat und Gucci sehen. An sich haben die Marken nichts miteinander zu tun. Sie sprechen ja auch noch nicht mal die gleichen, die gleichen Kunden an. Aber trotzdem hat sich da was gefunden. Also die beiden Marken konnten ein CO Branding eingehen. Und ich glaube wie gesagt, dass es schon wichtig ist, dass die Marken irgendwie zusammenarbeiten können und die gleichen Werte haben. Das finde ich sehr wichtig. Aber ich glaube, dass es besonders auch bei bei Co Branding darum geht, dass man halt ein Produkt oder einen Service entwirft, der was anderes ist, der den Kunden etwas Neues bieten kann.

10. I: Okay, vielen Dank für die Einschätzung. Wie schätzen Sie den Produktfit zwischen den Marken ein?
11. E: Markenfit ist wichtig und das habe ich ja auch so schon begründet. Aber die Produkte müssen schon irgendwie zusammenpassen. Also ich kann jetzt nicht zwei Produkte nehmen, die wirklich gar nichts miteinander zu tun haben. Aber jetzt muss ich wieder zurück zu meinem ersten Punkt kommen Fiat und Gucci. An sich würden die Produkte ja auch nicht zusammengehören, da muss schon etwas Neues entworfen werden. Das heißt zum Beispiel, wenn ich das richtig gelesen habe und verstanden habe, dann sind das die Sitze gewesen, die Sitzbezüge. Und das musste natürlich erst mal entworfen werden. Das heißt, das Produkt musste zwar angepasst werden, aber es musste ja auch irgendwie in das Fahrzeug reinkommen. Und das gehört nun mal zu dem Produkt, das man sagt, Die beiden Produkte gehören oder passen auf irgendeine Art und Weise zusammen.
12. I: Okay, vielen Dank. Vielleicht auch gleich im Anschluss. Inwieweit muss das Endprodukt innovativ sein, um die Kooperation dann auch zu rechtfertigen. Wie wichtig ist der Punkt Innovation?
13. E: Ich glaube, dass ein neues Produkt immer innovativ ist. Das heißt, jedes Mal, wenn eine Person ein neues Produkt oder einen Service entwirft, dann ist das zu einem gewissen Grad innovativ, solange es das noch nicht auf dem Markt gibt. Das heißt, wenn ich jetzt hier ein Fiat und Gucci Fahrzeug habe, dann ist das innovativ, weil wir haben etwas Neues entworfen. Das heißt, wenn ich das hier einschätzen würde, ..., weil für mich ist ein neues Produkt innovativ, besonders im Cobranding, weil da geht es ja besonders darum, dass man Produkte oder Services entwirft, die es so vorher noch nicht gab.
14. I: Okay, danke, sehr interessant. Wie wichtig ist denn der Bekanntheitsgrad und das Image des Partners?
15. E: Das finde ich super wichtig. Obwohl ich hier bitte noch einmal differenzieren würde zwischen Bekanntheitsgrad und Image. Weil ich fange mit dem Image an. Image des Partners ist super wichtig, weil das beeinflusst natürlich auch mein Image. Es ist super wichtig, dass man sich ein Partner raussucht, der ein gutes Image hat. Das heißt, er ist nicht korrupt, er steht nicht in der Zeitung oder in irgendwelchen Medien als ganz schlechte Marke, die etwas Schlimmes verbrochen hat. Das zieht meine eigene Marke auch mit runter. Das heißt, man muss da aufpassen, dass das Image des Partners gut ist. Jetzt möchte ich da noch mal drauf eingehen, dass das Image von Volkswagen ja zum Beispiel auch schon öfter unter verschiedenen Medienbeiträgen gelitten hat und viele



Menschen, auch Volkswagen, nicht mehr so als gute Marke erkennen. Aber ich finde auch, dass es wichtig ist, dass die Marke das Image immer wieder verbessert. Das heißt, was tut denn die Marke dafür, wenn ich weiß, ja, diese eine Firma hat da in 2010 mal was Schlechtes gemacht. Was tun Sie dafür, dass es besser wurde? Bekanntheitsgrad würde ich anders einschätzen, weil es gibt natürlich auch super viele Firmen Start ups, die super innovativ sind. Noch mal auf den Punkt innovativ zurückzugreifen. Sie sind noch nicht bekannt, aber sie haben ein super Produkt oder ein super Service, den sie uns bieten können. Und da ist der Bekanntheitsgrad. Natürlich profitieren sie dann davon, dass wir schon bekannt sind. Ich rede jetzt aus der Sicht von Volkswagen, aber wir profitieren davon, dass sie super innovativ sind.

16. I: Und für wie wichtig halten Sie es, dass sich die kooperierenden Marken auch sinnvoll ergänzen im Sinne der Komplementarität?

17. E: Ich glaube, dass es schon sinnvoll ist, dass sie sich ergänzen. Das hängt für mich wieder mit dem Marken und Produktfit zusammen. Das heißt, man muss sich das ganze Image angucken und einmal beide Pakete, beide Marken sich vor Augen führen und gucken okay, wie sinnvoll ist es denn, dass diese beiden Marken jetzt zusammen ein Produkt entwerfen oder ein Service? Und ich finde, dass der Kunde verstehen muss oder sollte, warum diese beiden Marken jetzt zusammenarbeiten. Wenn es für den Kunden Unpassend ist, dass beide Marken zusammenarbeiten. Dann wird das Produkt auch nicht gut ankommen. Und da würde ich aufpassen.

18. I: Okay, danke für die Einschätzung. Muss die Markenstärke der kooperierenden Unternehmen gleich stark sein?

19. E: Ich glaube, hier noch mal zu dem Punkt zurückzukommen, dass ja Startups zum Beispiel nicht so eine hohe oder große Markenstärke haben, sodass es hier nicht wichtig ist. Das heißt, das würde ich ... setzen, weil es nun mal Unternehmen gibt, die gerade erst gegründet wurden, aber super innovativ sind, super gute Ideen haben, aber halt noch nicht so stark sind. Das heißt, da ist es ja auch besonders wichtig, dass man in einem CO Branding guckt, wie kann man sich gegenseitig unterstützen, Wie kann man als große Marke, als bekannte Marke denn der kleinen Marke helfen? Und das wäre, wie ich ganz am Anfang erwähnt hatte, der Bekanntheitsgrad. Das heißt, hier ist es wichtig, dass man nicht nur auf andere Big Player setzt, sondern auf Firmen, die einmal ein gutes Image haben. Und selbst wenn das nur ist, dass sie innovativ sind und noch nicht so bekannt, dann ist das auch in Ordnung. Aber auch auf Marken, die einem etwas bieten können und das glaube ich, sieht man besonders in der heutigen Zeit, besonders bei Start ups.

20. I: Okay, sehr interessant. Welche Rolle spielt denn die Markenordnung bei Co-Branding in der Automobilindustrie? Also quasi, ob ein Unternehmen dominant auftritt und das andere eher zurückgezogen in der Kooperation? Oder müssen beide Unternehmen eine gleichberechtigte Stellung besitzen? Was halten Sie davon?
21. E: Es kommt ganz auf das Produkt an und es kommt auch ganz auf die Marken drauf an. Ich glaube, da kann man jetzt nicht generell sagen, dass zum Beispiel die Marke, die einen höheren Bekanntheitsgrad hat, auch dominanter sein sollte. Das glaube ich nicht. Es kommt wirklich ganz drauf an. Wenn ich noch mal auf das Beispiel Fiat und Gucci gucke, dann finde ich, haben wir hier ein Fahrzeug, was ja von außen erst mal aussieht wie ein normales Fahrzeug, aber von innen anders. Und deswegen glaube ich, hier kommt es auch drauf an, wie man das vermarktet. Das heißt, man muss dann mit dem, man muss untereinander kommunizieren und gucken, wie wollen wir das Produkt vermarkten und als was? Ist es das Fiat Auto mit den Gucci sitzen? Oder haben wir eine große Gucci Kampagne, wo das Auto eigentlich nur eine ganz kleine Rolle spielt? Das heißt, ich finde, es kommt hier immer drauf an. Aber es ist wichtig, dass das unter den Marken kommuniziert wird, damit man weiß. Welche Firma spielt denn jetzt hier Welche Rolle? Und deswegen ist das super wichtig, dass das klargestellt wird, kommuniziert wird, aber auch an die Kunden so weitergegeben wird.
22. I: Okay, vielen Dank für die Einschätzung. Wie schätzen Sie die Kooperationsfähigkeit der Unternehmen ein?
23. E: Man muss sich die Ideen von den anderen Unternehmen natürlich anhören. Man muss miteinander sprechen, kommunizieren, diskutieren. Und ich glaube, jedes Unternehmen, welches in ein Co-Branding geht oder mit einem anderen Unternehmen entscheidet, ein separates Produkt zu entwerfen, muss kooperationsfähig sein, weil man kann nicht immer das kriegen, was man möchte, besonders wenn andere Big Players mit im Spiel sind. Und man muss auch fähig sein, andere Ideen anzunehmen und auch umzusetzen.
24. I: Okay. Und vielleicht auch in diesem Zusammenhang, wie wichtig ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen während einer Kooperation?
25. E: Vertrauen ist wichtig, weil man natürlich auch auf die andere Expertise vertrauen muss. Man muss dem anderen Unternehmen vertrauen. Sie müssen einfach ihre Arbeit machen können, ohne dass ich die ganze Zeit darauf gucke und sie kontrolliere. Aber jetzt möchte ich auch noch mal dazu sagen Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Ich weiß, das passt nicht zu dem Satz, was ich vorher gesagt habe. Aber ein wenig Kontrolle ist schon noch wichtig. Das heißt, Vertrauen ist super wichtig, aber es ist

trotzdem auch wichtig, dass es okay ist, wenn ich meine eigenen Leute in das andere Unternehmen schicke, um einfach nur zu gucken Wie arbeiten Sie? Wie ist der aktuellste Stand? Und ja, ich glaube, dass Vertrauen und Kontrolle zusammen in einem gehen sollten.

26. I: Auch auf den Punkt Vertrauen bezogen. wie wichtig ist denn dann auch eine detaillierte vertragliche Ausgestaltung? Heißt das, dass je mehr Vertrauen ich zu einem Unternehmen habe, desto mehr Abstriche kann ich in der vertraglichen Gestaltung machen? Oder ist das völlig egal, weil wir uns sowieso in einem Arbeitsbereich befinden, der generell aus Compliancegründen schon immer abgesichert werden muss? Wie sehen Sie das?
27. E: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Das hier ist die Kontrolle und das ist aber auch die Basis für ein CO Branding, für eine Kooperation zwischen zwei Unternehmen. Weil ich habe ja am Anfang gesagt, ich komme aus dem .... Hier ist es super wichtig, dass wir alles detailliert aufgeschrieben haben, wie zum Beispiel das Produkt am Ende aussehen soll, wer wie an den Kunden geht. Also wie wird das Produkt vermarktet, wie wird das Produkt an den Kunden gebracht? Und das muss alles vorher detailliert aufgeschrieben werden, weil falls irgendetwas passiert oder ja Compliance Probleme auftauchen, dann bin ich vertraglich abgesichert. dann kann das andere Unternehmen mir nichts vorwerfen. Ich kann dem anderen Unternehmen nichts vorwerfen. Und natürlich ist das auch wichtig für alle anderen Punkte. Das heißt, wenn ich mir die Fragen von vorhin angucke. Also Image des Partners. Wenn jetzt irgendwie was passiert in der Zwischenzeit, in der das Produkt entworfen wird, dann muss ich aus diesem Vertrag austreten können. Das heißt, da muss auch drinstehen, dass, wenn ein Korruptionsfall zum Beispiel auftaucht, dass ich dann sofort die Kooperation beenden kann. Und das ist das Wichtigste überhaupt, dass man da einen Vertrag hat mit dem anderen Unternehmen. Und natürlich muss auch Vertrauen aufgebaut werden. Aber das ist erst mal die Basis für solch ein Co-Branding.
28. I: Okay, sehr interessant. Wie wichtig ist denn eine einheitliche Kommunikationspolitik im Rahmen der Kooperation?
29. E: Das sehe ich auch als sehr wichtig an. Weil Kommunikation ist das A und O, besonders beim CO Branding. Wenn ich mir zwei verschiedene Marken oder zwei verschiedene Unternehmen angucke, Fiat und Gucci. Beide Unternehmen sind in einem komplett anderen Produktsegment unterwegs. Das heißt, die beiden stellen ganz verschiedene Produkte her, haben ganz verschiedene Kunden. Aber das muss kommuniziert werden. Das muss offen und ehrlich kommuniziert werden. Wie sind meine Kunden? Wie sind ihre Kunden? Wie können wir das zusammenbringen? Wie

bringen wir die Produkte am besten zusammen? Und das muss einfach offen und ehrlich passieren. Und das muss auch mit Respekt passieren. Da muss man natürlich auch gucken. Ich hatte ja auch erwähnt, dass ich in internationalen Märkten auch die Verträge verantworte. Und hier ist es wichtig, dass man auch drauf achtet. Wie ist denn die Kultur überhaupt? Muss ich hier darauf achten, dass das andere Unternehmen anders kommuniziert als ich? Und das muss von Anfang an klar sein, dass Unternehmen anders kommunizieren. Und noch mal zurück auf die Frage. Einheitlich ist vielleicht nicht das richtige Wort, sondern eher offen. Also eine offene Kommunikationspolitik, dass alle ansprechen können, was ihnen auf dem Herzen liegt und das aber auch ernst genommen wird. Und dass man dann auf einen Nenner kommt. Und ich glaube, dann kommen wir zurück zu dieser einheitlichen Kommunikationspolitik. Aber ich hoffe, das macht Sinn. Was ich gerade gesagt habe Ich finde es bloß wichtig, dass wir da auch darauf achten, dass viele Unternehmen ja auch in verschiedenen Ländern sitzen und dass da die Kulturen anders sind.

30. I: Okay, sehr interessant auf jeden Fall. Jetzt kommen wir zur Evaluation. Also, was halten Sie von einer Überprüfung der Kooperation durch eine vorherige Konsumentenbefragung?
31. E: Das finde ich auch superwichtig. Weil beide Kundengruppen, zum Beispiel jetzt bei Fiat und Gucci, müssen einmal befragt werden, wie sie so eine Kooperation sehen würden. Das heißt, es kann ja auch gut möglich sein, dass Fiat Kunden sagen, ich würde mir niemals einen Fiat kaufen, mit Gucci sitzen, weil ich möchte mir mein Auto kaufen. Da soll nicht irgendwie eine Luxusmarke drin sein. Ich kaufe auch kein Gucci. Ich stehe nicht zu der Marke, ich weiß es nicht, aber das ist super wichtig, dass man da vorher in eine quantitative Analyse geht und guckt, wie viele Kunden sind überzeugt von solch einem Produkt, von solch einem Co Branding, Aber auch wie viele Kunden würden sich das nicht kaufen? Und dann muss man natürlich in die Analyse gehen und gucken, wie sicher ist so ein CO Branding? Kann ich das vermarkten? Kann ich das verkaufen? Erreiche ich am Ende die Absatzziele, die ich mir vorher gesetzt habe? Das heißt, dass es superwichtig, ja klar.
32. I: Und gleich daran anknüpfend, für wie wichtig halten Sie eine Überprüfung der Kooperation durch eine Expertenbefragung im Vorfeld?
33. E: Experten sind natürlich in dem Bereich super wichtig, aber Experten von beiden Seiten. Das heißt, ich würde mir von beiden Unternehmen ein oder eine Expertengruppe zusammensuchen, die das im Vorfeld einmal diskutiert, weil und ich würde das sogar vor der Konsumentenbefragung machen, bevor man an die Kunden geht. Weil ich glaube, dass Experten das noch einmal besser einschätzen können, ob die

Produkte zusammenpassen. Da kommen wir wieder zum Produktfit, aber auch, ob die Ziele und die Werte der Marken zusammenpassen. Und das kann nur in einem offenen und ehrlichen Expertengespräch passieren. Und bei diesem Expertengespräch glaube ich, dass besonders Führungskräfte dabei sein sollten, aber auch Marketingexperten, auch aus dem Business Development, die Menschen die Verträge erstellen. Was gibt es da für verschiedene Verträge, die man aufsetzen kann? Passt das alles? Und ich würde da sogar auch die Compliance mit reinnehmen und gucken, ob das alles Compliance seitig geht. Aber auch das Rechtswesen, um zu gucken, passt dann sonst alles andere zusammen. Und das müssen am Ende beide Unternehmen entscheiden zusammen. So sieht es aus, so machen wir das und unser Produkt wird so und so aussehen.

34. I: Okay, jetzt noch zur letzten Frage des Hauptteils. Für wie wichtig erachten Sie übereinstimmende Zielgruppen zwischen den Marken?
35. E: Irgendwo ist es schon wichtig, dass man die Zielgruppen ja nicht komplett wild durcheinander mischt, also dass man da schon drauf achtet. Ich glaube aber, und das habe ich auch schon öfter erwähnt, dass übereinstimmende Zielgruppen nicht wichtig sind. Ich gehe davon aus, dass besonders durch solch ein innovatives Produkt auch ab und zu verrückte Produkte wie Volkswagen und Star Wars entstehen. Dass man da seine eigenen Zielgruppen ansprechen kann, aber auch komplett neue Zielgruppen. Man kann doch gar nicht wissen, was für andere Zielgruppen man dann doch anspricht. Die, dass neue Produkt total interessant finden und sich das kaufen möchten, weil sie so dahinter stehen, dass diese beiden Marken gerade zusammengefunden haben oder die beiden Unternehmen. Deswegen habe ich auch gesagt, dass man bei den Zielgruppen darauf achten muss, hier wieder auch bezogen auf die Kultur wie das passt. Wenn es eine Zielgruppe oder zwei verschiedene Zielgruppen sind, die gar nicht zusammenpassen, die von einem komplett anderen Hintergrund kommen und aber auch gar nicht zusammenkommen können, weil die Kultur das nicht erlaubt oder weiß ich nicht, dann sollte man natürlich schon darauf achten, dass sie irgendwie übereinstimmen. Aber grundsätzlich sage ich hier, dass es nicht wichtig ist.
36. I: Okay, damit sind wir dann auch schon durch mit dem Hauptteil. Noch eine Frage zum Abschluss Wir haben jetzt über einige Erfolgsfaktoren gesprochen, die relevant sein können und dazu eine Einschätzung gehört. Gibt es noch weitere Erfolgsfaktoren, die aktuell, also auch im Jahr 2020, mehr und mehr von Bedeutung sind und auch in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen werden?
37. E: Da fallen mir direkt zwei Themen ein. Einmal Diversity und Inklusion. Ich glaube, dass es besonders wichtig ist, dass man im Cobranding auch darauf achtet. Und jetzt kommen wir wieder zurück zum Image, dass das andere Unternehmen auch für

Diversity und Inklusion steht, weil für die heutige Generation, die die 20-jährigen auch die noch jünger Jüngeren, für die ist das super wichtig, dass man das mit einbringt, dass man offen ist für alle. Egal wo der Mensch herkommt, egal wer er ist, egal wen er liebt und alles ist egal. Und das sollte dem anderen Unternehmen, mit dem ich ein Produkt oder Service entwerfe, genauso nicht egal sein, aber wichtig sein. Und das ist ein Thema, was ich persönlich auch super wichtig finde. Und da gibt es dann natürlich auch noch ein zweites Thema. Das ist einmal Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist eines der wichtigsten Themen heutzutage und ich finde auch, dass da kommt man vielleicht wieder zurück zum Marken und Produktfit, aber dass man darauf achtet, dass das andere Unternehmen auch auf Nachhaltigkeit setzt oder wenigstens auch etwas Gutes tut in Richtung einer nachhaltigeren Zukunft. Und ich glaube, dass man besonders bei diesen beiden Themen drauf achten muss, weil das immer wichtiger wird. Und das haben wir ja nicht nur jetzt im Jahr 2022, sondern das wird noch bis 2030 2040 so weitergehen. Deswegen, wenn man jetzt schon anfängt, nur oder mit Marken ein Co-Branding zu starten, die auch diese beiden Erfolgsfaktoren als wichtig empfinden, dann kann man auch erfolgreich sein.

38. I: Okay, super, vielen Dank für die ganzen Antworten. Wir sind damit auch schon durch mit unserem Interview oder mit dem Interview. Ich bedanke mich für die Teilnahme und beende das Interview hiermit.

#### **Experteninterview 4**

1. I: Ich würde sagen, wir starten auch einfach direkt mit ein paar Fragen zum Warmwerden in der Einleitung. Es gibt einige Fahrzeughersteller, die bereits mit Unternehmen anderer Branchen zusammengearbeitet haben, unter anderem Fiat und Gucci, Volkswagen und Star War's als relativ aktuelles Beispiel und BMW und das Modelabel KITH. Ganz generell, was ist deine Meinung zu solchen Kooperationen?
2. E: Ja, solche Kooperationen können für beide Marken große Potenziale bieten oder große Möglichkeiten bieten, Kommunikationskräfte zu bündeln, um Marken aufzuladen, Produkte in neuen Zielgruppen und neuen Segmenten zu positionieren. für mich bieten solche Zusammenarbeiten große Potenziale grundsätzlich. Sie müssen aber gut geplant und auch überprüft werden im Vorfeld. Und dann kann das zu einem großen Erfolg werden, ist aber abhängig von verschiedenen Faktoren.
3. I: Okay. Gibt es im Fahrzeug einen bestimmten Bereich, der sich vielleicht besonders für eine Kooperation mit anderen Unternehmen anbietet, um eben diesen Mehrwert zu schaffen? Ich spreche da von zum Beispiel Kooperationen, die sich auf Fahrzeugdesign beziehen, vielleicht aber auch Entertainment, vielleicht aber auch reine

Werbekooperation. Kann man das irgendwie pauschalisieren und sagen, In diesem und diesem Bereich rund ums Fahrzeug bietet sich das besonders an?

4. E: Also ich glaube nicht, dass man das pauschal an einem Punkt festmachen kann. Wie du gerade schon gesagt hast Produkte werden, gleichförmiger, also gleichartiger für den Kunden. Und umso wichtiger ist es eigentlich, dass die Marke die Produkte stärker differenziert. Und das kann dann durch Kommunikation und durch Aufladung der Marken und der Produkte funktionieren. Und da sind solche Kooperationen, die als Beispiele ja gerade genannt worden, können da großes Potenzial bieten, um sich natürlich zu differenzieren. Es hat allein mit der Marke zu tun, natürlich auch kann das an Designpunkten an Funktionalitäten festgemacht werden. Das sind aber Spielarten für mich, wie man Kooperationen ausgestalten kann, um Differenzierungen im Produkt und den Marken zu erzielen, um sich am Markt durchzusetzen und ein Alleinstellungsmerkmal zu erzielen. Ganz klar. Aber es gibt für mich nicht den einen Faktor, sondern das kann auf unterschiedlichen Ebenen, im Design, in der Produktfunktionalität, aber auch nur im Rahmen einer Markenkooperation kann diese Differenzierung erzielt werden.
5. I: Okay, danke für die Antwort. Ganz kurz bevor wir jetzt in die Erfolgsfaktoren reingehen. Wie wird der Erfolg bei einer Kooperation definiert? Gibt es da eher den Fokus auf Absatzziele in der Automobilbranche oder ist es eher der Bekanntheitsgrad, den man versucht zu steigern? Also welche Dimension steht da im Fokus?
6. E: Also die Erfolgsfaktoren oder auch KPIs. Die kann man für sich natürlich definieren und festlegen. Das Absatzvolumen kann ein Faktor sein, die Marken Bekanntheit natürlich auch. Das sind unterschiedliche Faktoren. Aus meiner Sicht heraus. Dienen aber solche Kooperationen im übergeordneten Sinne eigentlich dem Brand Shaping, also Marken noch stärker zu formen. Diese Kommunikationswirkung, die ich erziele also ich übertrage ja im Rahmen einer Kooperation übertrage ich ja ein Image von einer Marke auf die andere und ich erhoffe mir ein Halo Effekt, der dann auch noch länger nachhallt. Das heißt, ich habe vielleicht kurzfristig erhöhte Absatzzahlen, aber ich habe auf langfristige Sicht tatsächlich einen Erfolg für meine Marke, die sich anhand von Marken Bekanntheit widerspiegelt. Ich kann auch eine Kooperation, eine Zusammenarbeit anhand von Media Kennzahlen definieren und sagen okay, wie viele Views habe ich erzielt, wie viele Klicks habe ich erzielt? Wie viel Interaktion habe ich im Social Media erzielt? Habe ich vielleicht auch ein virale Kraft erzeugt, dass ich halt mehr auf Shares gehe? Wie wurde das das Thema auch in der Presse getragen? Also da gibt es verschiedenste KPIs, die man unter Erfolgsfaktoren, die man anziehen kann. Ich glaube persönlich, dass ein Abverkauf natürlich ein Ziel ist, das man im Auge hat und das definitiv auch kurzfristig ein Erfolgsfaktor ist. Aber auf langfristige Sicht glaube ich

das, dass solche Zusammenarbeiten, wenn sie dann gut sind und erfolgreich sind, ganz klar eine Marke auch prägen können.

7. I: Okay, super interessant. Vielen Dank für die Einschätzung. Gut, dann würde ich sagen, gehen wir jetzt über zum Hauptteil. Wie schätzt du den Markenfit der kooperierenden Unternehmen ein?
8. E: ....
9. E: Der Markenfit ist relevant, weil die Kernwerte, die eine Marke ausmachen, also die Identität, die eine Marke hat, im Kern sollten zueinander passen. Das bedeutet, dass Marken schon unterschiedlich sein können, auch in unterschiedlichen Zielgruppen sprechen. Aber der Kern Die Markenwerte sollten schon zueinander passen und übereinstimmen. Genau das ist glaub ich schon ein wichtiger Faktor. Wie gesagt, die Segmente, in denen sich Marken bewegen, können unterschiedlich sein. Aber damit es eine Harmonie und ein Fit gibt, sollten diese Markenwerte übereinander passen.
10. I: Okay. Wie schätzt du den Produktfit zwischen den Marken ein?
11. E: Aus meiner Sicht können die Produkte unterschiedlich sein. Aber das, was ich gerade angesprochen hatte die Marke muss zusammenpassen, dann kann auch das Produkt unterschiedlich sein, auch unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Deswegen ist mir der Produktfit weniger wichtig.
12. I: Okay. Wie schätzt du den Punkt Komplementarität ein? Also, wie wichtig ist es, dass sich die kooperierenden Marken auch sinnvoll ergänzen in der Kooperation?
13. E: Es kann Wenn es auf einer Produktebene, wenn es eine Produktkooperation gibt, das heißt man nimmt ein Produkt und packt es in ein anderes Produkt total Sinn machen. Es gibt aber sicherlich auch Zusammenarbeiten, wo das auf einer anderen Ebene passiert, die eher, wieder in das Thema Brand Shaping geht, wo Marken vielleicht auf den ersten Blick nicht zusammenpassen oder Produkte nicht zusammenpassen. Aber aufgrund dieser Tatsache, weil die Markenwerte zusammenpassen, kann das sinnvoll sein. Und dann ist vielleicht erst mal der Produktfit vielleicht nicht so gegeben, aber die dafür die Brand Awareness, weil man zum Beispiel viel Kommunikation erzeugen kann, weil viele darüber berichten, weil es erstmal ungewöhnlich ist, kann es dadurch einen ganz großen Einfluss auf die Marke haben. Das sieht man im Bereich Fashion ganz häufig jetzt, dass viele alteingesessene Modeunternehmen auch mit anderen Fashion Marken zusammenarbeiten. Aber auf einer Ebene, die vielleicht erst mal nicht so als sinnvoll erachtet wird, wie auch im Beispiel Balenciaga mit Adidas. Das erscheint mir jetzt im



ersten Sinn vielleicht nicht als sinnvoll, hat aber einen ganz großen Spread in der Kommunikation und von daher ist das dann sicherlich sinnvoll, weil es eine hohe Berichterstattung gibt und weil über die Marken gesprochen wird, über diese Zusammenarbeit gesprochen wird. Die Produkte werden dann auch unique, sind vielleicht limitiert und haben dadurch noch einen größeren Anreiz. Und das ist für mich nicht unbedingt immer sinnvoll aus einer Nutzungssicht heraus, aber auf einer auf einer Awareness Ebene ist das sehr sinnvoll.

14. I: Okay, vielen Dank für die Einschätzung. Vielleicht auch nochmal daran anknüpfend  
Wie wichtig sind denn übereinstimmende Zielgruppen zwischen den Marken?

15. E: Das kann auch unterschiedlich sein. Ich glaube, in bestimmten Produktbereichen, wenn wir auf Automobilkooperation schauen, halte ich es für schon sinnvoll, wenn Zielgruppen grundsätzlich zusammenpassen. Also wenn ich eine Marke bin im Luxussegment und hab natürlich da auch eine definierte Zielgruppe, dann sollte meine Kooperation, meine Kooperationsmarke, möglicherweise dann auch schon in diesem Segment übereinander passen. Sonst kann ich gegebenenfalls das Produkt doch nicht so positionieren und es wird nicht gekauft. Das halte ich für schwierig. Man sieht aber, dass genau das, was ich gerade geschildert habe, in anderen Segmenten, bei anderen Produkten sehr gut funktioniert. Wenn man zum Beispiel auch wieder auf den Bereich Fashion schaut und man sich anschaut, mit wie vielen Luxusmarken H&M schon zusammengearbeitet hat und einzelne Kollektionen entwickelt hat, die sehr erfolgreich waren, wo auch Zielgruppen nicht unbedingt zusammengepasst haben, weil die in unterschiedlichen Segmenten unterwegs sind. Das zur Erläuterung, dass das für mich unterschiedlich sein kann.

16. I: Okay, interessant. Gut, Was hältst du von dem Punkt Bekanntheitsgrad und Image des Partners? Wie wichtig ist das?

17. E: Das ist wichtig. Da das Image und wie gesagt auch die Markenwerte, die auch eine Marke vertritt, sehr, sehr wichtig sind. Denn wenn eine Marke da in ein schlechtes Licht gerät oder ein Problem hat, einen Imageverlust hat, dann kann das auf die Kooperationsmarke große Schäden auswirken oder Schäden haben. Weil das transferiert sich ja. Dieses Image des Kooperationspartners kann dann auf das Produkt abfärben und das kann einen großen negativen Impact haben auf eine Marke und daher ist dieses Image und auch Werte, die so eine Marke vertritt, sehr wichtig. Wenn man auch zum Beispiel auf Nachhaltigkeit schaut, ja, wenn wir bei uns auf unsere Produkte schauen, wenn wir über den ID.Buzz zum Beispiel als neues Fahrzeug als auch den Träger der Zukunft für uns schauen, dann ist das zum Beispiel wichtig, dass Nachhaltigkeitsstandards mit einem Kooperationspartner natürlich eingehalten werden

beziehungsweise diese Marke auch diese Werte vertritt. Und wenn es da Probleme geben würde, dann wäre das schon sehr kritisch und deshalb schätze ich das als sehr hoch und sehr wichtig ein.

18. I: Okay, danke für die Einschätzung. Wie wichtig ist es denn, dass mein Kooperationspartner die gleiche Markenstärke oder die selbe Markenstärke aufweist wie mein eigenes Unternehmen? Also muss die Markenstärke bei beiden Kooperationspartnern annähernd gleich sein?
19. E: Ich glaube schon, dass es wichtig ist, dass die Marken in ihren Segmenten, in ihren Zielgruppen, in ihrer eigenen Bubble schon eine Stärke aufweisen, die ähnlich groß ist. Ansonsten gibt es für die Marke, die eine stärkere Kraft hat, ja auch nicht zwangsläufig einen Benefit. Wie gesagt, die Segmente darüber haben wir ja auch schon gesprochen. Die Zielgruppen können unterschiedlich sein, die Produkte können auch unterschiedlich sein. aber die Stärke der Marke aus meiner Sicht muss das schon ausgleichen. Sonst ist es kein Win Win für die Marken auch gegenseitig, weil es würde immer eine Marke, die andere nur nach oben holen oder eine zu starke Präsenz haben. Und von daher müssen die Marken schon auf einem ähnlichen Niveau liegen, was ihre Werte angeht.
20. I: Okay, daran anknüpfend welche Rolle spielt denn dann auch die Markenordnung in so einer Kooperation? Also müssen beide Marken in der Kooperation gleich gut oder gleichgestellt platziert werden? Oder muss ein Unternehmen eher dominanter auftreten, während das andere ein bisschen in den Hintergrund rückt? Wie ist der Punkt Markenordnung zu bewerten?
21. E: Was das Thema Anordnung der Kennzeichnung der Logos angeht, dann spricht man ja über Kommunikation. Und wenn ich in eine Kooperation gehe, wo ich sage, ich habe einen Schwerpunkt auf der Kommunikation und ich sage, das ist nicht nur eine Produkt, sondern auch eine Marketing Kooperation, ich möchte das kommunizieren auf unterschiedlichen Kanälen. Dann sollten die Marken in dem Sinne schon gleich gewichtet und gleichberechtigt dargestellt werden.
22. I: Alles klar. Wie schätzt du denn den Punkt Kooperationsfähigkeit ein? Also Kooperationsfähigkeit der Unternehmen.
23. E: Das ist ja ein Punkt, der mehr auf die Organisation und das Handling dieser Kooperation oder Zusammenarbeit anspielt. Halte ich für wichtig. Weil wenn man in eine Kooperation geht, dann müssen beide Partner auch mit einer gleichen Aufmerksamkeitsstärke, mit einer gleichen Intensität und das mit gleichen Bewusstsein tun. Das ist schon sehr wichtig. Nur dann kann eine Kooperation wirklich erfolgreich

sein. Wenn eine Marke zum Beispiel weniger investiert und es das ganze als nicht so wichtig erachtet, dann kann dieser große Kommunikationseffekt ausbleiben. Wenn das sehr einseitig wäre, dann wird die volle Kraft der Kooperation oder der Kooperationsfähigkeit nicht ausgeschöpft. Und deshalb ist das sehr wichtig, dass beide Marken in die gleiche Richtung gehen.

24. I: Das ist jetzt gerade auch schon so ein bisschen angeklungen. Wie wichtig ist denn dann auch eine einheitliche Kommunikationspolitik?

25. E: Auch sehr wichtig. Denn Marken können unterschiedliche eigene Kanäle besitzen, ein eigenes digitales Ökosystem haben. Jede Marke, hat unterschiedlichen Fokus in der Kommunikation. Das ist auch in Ordnung aus meiner Sicht. Aber es muss in sehr enger Abstimmung also die Bespielung dieser Kanäle mit den Inhalten, mit der Kooperation muss abgestimmt sein. Nur dann erzielen wir wieder diese große Kommunikationskraft.

26. I: Okay. Auf jeden Fall interessant. Wie wichtig ist denn dann auch das Vertrauen zwischen den Unternehmen?

27. E: Verlässlichkeit hat auch wieder was mit dem Markenwerten zu tun. Also bin ich eine Marke, die authentisch ist, die ehrlich ist, auf die ich vertrauen kann. Nur dann kann ich eigentlich mit so einem Markenpartner auch in Zusammenarbeit treten. Und deshalb ist das ein wichtiger Aspekt und das kommt auch wieder so ein bisschen zurück. Also wie arbeite ich mit anderen Marken zusammen? welche Werte habe ich selbst oder vertrete ich als Marke? Weil das letztendlich kommt auch beim Kunden an und das spürt ein Kunde, das ist wichtig.

28. I: Okay, wie jetzt auch wieder anknüpfend an den Punkt Vertrauen. Wir sind natürlich in einem Arbeitsumfeld, aber wie wichtig erachtest du dann auch eine detaillierte vertragliche Ausgestaltung? Also wir haben ja jetzt gerade gehört, dass du den Punkt Vertrauen als sehr hoch erachtest oder bewertest. Bedeutet das auch gleichzeitig, dass wenn ich starkes Vertrauen zu meinem Partner habe, dass ich dann vielleicht auch in der vertraglichen Ausgestaltung nicht alles bis ins letzte kleinste Detail definieren muss? Oder wird das generell gemacht, weil allein schon aus Compliancegründen?

29. E: Ja, also die vertragliche Ausgestaltung hat für mich nichts mit Vertrauen zu tun. Die vertragliche Gestaltung und Festlegung von Maßnahmen, von Zielen, auch von Erfolgswerten im Rahmen eines Kooperationsvertrages ist sehr wichtig. Denn nur so kann es wirklich eine Erfolgsmessung geben. Es ist, wie du sagst, nur so auch compliant. Wir müssen Compliant arbeiten und deshalb sind Verträge wichtig. Die müssen erfüllt werden. Und das hat für mich aber nichts mit Vertrauen zu tun. Natürlich

vertraue ich einem Partner. Wenn er mir sagt okay, er setzt das um. Aber letztendlich muss ich das trotzdem definieren. Im Zweifel, ist das etwas, worauf ich mich berufen kann, wofür man ja auch Geld bezahlt und einem Geldfluss muss auch eine Leistung gegenüberstehen und deshalb ist ein Vertrag relevant. Für mich ist das Vertrauen eher ein Punkt, der auf einer ich sag jetzt mal so eine Art Code of Conduct beruht, den man eingeht. Man sagt ich vertraue jemanden, ich bin ehrlich zu jemandem und das ist eher auf so einer Ebene zu sehen, hat für mich aber nichts mit einem vertraglichen Setup zu tun. Das vertragliche Setup ist sehr wichtig, um Dinge festzulegen und den Erfolg zu messen.

30. I: Okay, danke für die Einschätzung. Noch mal eine Frage zur Überprüfung der Kooperation. für wie wichtig erachtet du es, dass man eine Kooperation durch eine vorherige Konsumentenbefragung auch noch mal validieren lässt, also quasi vielleicht eine Testgruppe zusammenstellt und die fragt Was haltet ihr von dieser Kooperation?
31. E: Aus meiner Sicht muss man da den Aufwand und den Nutzen so ein Stück weit ins Verhältnis setzen. Denn solche, Analysen oder testings sind halt aufwendig und teuer. Wenn ich im Rahmen einer großen Kooperation sehr viel Investment habe und davon viel abhängt, dann macht das sicherlich Sinn. Aber nur Bedingt bei zusammenarbeiten, wo Weniger Budget im Einsatz ist.
32. I: Und wie schaut es mit einer Expertenbefragung aus? Also sagen wir mal, die Experten kommen aus den zusammenarbeitenden Marketingabteilungen, vielleicht auch noch Berater, die irgendwie im Unternehmen tätig sind. Wie wichtig ist das?
33. E: Das ist für mich die Phase der Vorbereitung. Was ich am Anfang auch schon mal gesagt habe. Welchen Erfolgsfaktor hat also Vorbereitung? Analysephase? Sich mit unterschiedlichen Stakeholdern aus unterschiedlichen Fachbereichen zu beraten ist sehr wichtig. Kreativagenturen, Agenturen, die auch spezialisiert sind auf Markenkooperationen, Marketingabteilungen, Experten aus Abteilungen anzuhören. Das ist ganz, ganz wichtig, diese unterschiedlichen Meinungen und Facetten einzuholen, das auch vielleicht im Rahmen einer Bewertungsmatrix zu überprüfen und festzuhalten ist sehr wichtig.
34. I: Okay, und dann noch zur letzten Frage des Hauptteils: Wie bewertest du den Punkt Innovation? Muss ein Endprodukt oder die Leistung der kooperierenden Unternehmen auch immer innovativ sein, um die Kooperation zu rechtfertigen?
35. E: Die Innovationskraft muss letztendlich durch diese Kooperation durch eine Einzigartigkeit erreicht werden und erzielt werden. Die kann durch eine Innovation die

das Produkt mitbringt, aber auch vielleicht durch eine Art Branding das es einzigartig macht, dass es auch nur limitiert gibt geschafft werden. Und dann ist es in einer gewissen Art und Weise innovativ beziehungsweise sehr neuartig. Und deshalb ist das schon wichtig, dass einer der Innovationsgrade schon hoch sein muss, damit das auch wirklich so positiv wahrgenommen wird beim Endkunden.

36. I: Okay, vielen Dank für die Einschätzung. Damit sind wir auch schon durch mit dem Hauptteil. Ich hätte jetzt noch eine Frage zum Abschluss. wir haben jetzt eine Menge Erfolgsfaktoren gehört und dazu auch jeweils eine Beurteilung gehört. Gibt es aktuell und vielleicht auch im Jahr 2022, aber auch darüber hinaus weitere Faktoren, die in der Zukunft von Bedeutung sein werden und die darüber entscheiden werden, ob eine Kooperation erfolgreich sein wird oder eben nicht. Ich kann ja noch mal kleine Hinweise geben. Vielleicht auch mit Blick auf die FIFA WM in Katar. Gesellschaftspolitisch vielleicht auch ein Riesenthema. Die Sponsoren, die da mitwirken, einmal so den Blick darauf, aber vielleicht auch Nachhaltigkeit. Also glaubst du, das sind relevante Punkte?
37. E: Im Endeffekt ja. die Schnelligkeit, die Geschwindigkeit der Medien und auch die Vielfalt der Medien ist glaube ich für Marken eine große Herausforderung. Generell und im Rahmen so einer Kooperation natürlich noch mal fordernder. Weil wie bei deinem Beispiel, was du angeführt hast bei so einer WM, die eine ganz, ganz große Plattform hat und einen riesengroßen kommunikativen Effekt gibt, für Marken hat, jetzt durch viele Berichterstattungen, Gesellschafts und politische Meinungen einen ganz anderen Twist bekommen. Und das ist auch das, was ich am Anfang meinte, wie wichtig das ist, auf das Image zu achten. Also es hat schon aus meiner Sicht einen Effekt auf Marken und man sieht daran, dass sich auch so große Plattformen schnell drehen können. Warum drehen sie sich schnell? Weil einfach die Geschwindigkeit, ja der Medien einfach so schnell ist und dadurch einfach Dieser Faktor nach vorne kommt. Ich glaube eher, dass es tatsächlich auch Medien sind, die das nochmal stark beeinflussen und gesellschaftliche Themen. Und deshalb ist diese anfängliche Überprüfung sehr, sehr wichtig. Und , ja, kann im Zweifel nicht wieder zurückgedreht werden und hat dann gegebenenfalls einen Negativeffekt auf eine Marke.
38. I: Okay, dann bedanke ich mich einmal für fürs Mitmachen. Wir sind auch schon durch mit den Fragen. Hat Spaß gemacht und ich würde an der Stelle das Interview auch hiermit beenden.

## Experteninterview 5

1. I: Es gibt einige Autohersteller, die mit anderen Marken anderer Branchen zusammengearbeitet haben. Als kleines Beispiel: Da gibt es einmal die Fiat Gucci Kooperation. Volkswagen und Star Wars haben auch neulich erst zusammengearbeitet, aber auch BMW und das Modelabel KITH. Ganz generell, was hältst du von solchen Kooperationen?
2. E: Ich bin ein Riesengan von Kooperation. Deswegen ist es ja auch in meinem Bereich angesiedelt. Kooperationen befruchten sich gegenseitig. Wenn die Marken, ich sage jetzt mal, meistens sind es zwei, die kooperieren. Es gibt aber auch tatsächlich Kooperationen, wo mehrere Protagonisten involviert sind. Aber in der Regel ist es klassisch. Zwei Marken, zwei Brands, kooperieren zusammen und das Ganze soll sich gegenseitig befruchten. Beide Marken sollen etwas davon haben. Beide Marken sollen profitieren, entweder einzeln oder auch gemeinsam. Aber ich bin ein Riesengan.
3. I: Das hört sich doch gut an. Gibt es denn einen bestimmten Bereich im oder am Fahrzeug, der sich irgendwie besonders für ein Co-Branding anbietet, um ein größeres Differenzierungspotenzial zu schaffen?
4. E: Ich würde das überhaupt nicht einschränken. Wenn ich an unsere Fahrzeuge denke, warum halte ich es besonders wertvoll für Volkswagen Nutzfahrzeuge? Warum hilft uns eine authentische und das ist für mich das größte Merkmal für eine erfolgreiche Kooperation authentisch zu sein. Gemeinsam. Warum hilft uns das? Wir von Volkswagen Nutzfahrzeuge haben ein sehr ähnliches Logo wie die Kollegen von Volkswagen PKW. Das heißt, allein da müssen wir uns schon differenzieren, weil der Kunde das gar nicht versteht, dass wir zwei unterschiedliche Marken sind und unsere Produkte sehr oft bei PKW angesiedelt sehen. So, nun haben wir aber eigenständige Produkte, die man auch differenzieren kann und muss. Und unsere Nutzfahrzeuge sind ja total spannende Produkte. Da sind Umbauten drin. Wenn ich an die Camper denke, die Californias, das ist wie so ein Schweizer Taschenmesser, das kann man darstellen. Wir haben den Caddy, der einmal für den Handwerker relevant ist, aber auch als Familienauto unterwegs ist. Also von daher, bei meinen Kooperationen, die ich mit Unternehmen eingehe, geht es gar nicht darum, vorab ein einzelnes Feature gemeinsam zu branden oder herauszupicken, sondern zu gucken, wo können wir ein authentisches Storytelling hinbekommen. Und zwar beide Unternehmen.
5. I: Das hört sich super interessant an! Ab wann spricht man denn von einem Erfolg? Also welche Dimension steht da im Fokus? Gibt es da Absatzziele? Ist das der Bekanntheitsgrad? Was wird generell als Erfolg gewertet?

6. E: Also wir tun das ja nicht, dass wir eine Kooperation eingehen und Geschichten und Storytelling kreieren, damit es keiner mitkriegt. Also es ist schon natürlich am Ende das Ziel, Reichweite zu generieren. Es ist das Ziel, vielleicht neue Kundengruppen anzusprechen mit dem entsprechenden Partner. Also Absatzziele natürlich, ganz klar. Und wenn es um Zeitraum geht? Es gibt ganz unterschiedliche Dimensionen von Kooperationen. Manche macht man nur punktuell, einmal mit einem Big Bang und manche geht man tatsächlich langfristig ein und ist dauerhaft Kooperationspartner. Dafür müssen aber sowohl bei dem einen als auch bei dem anderen diverse Parameter stimmen und abgestimmt sein.
7. I: Okay, interessant. Wie schätzt du den Markenfit der kooperierenden Unternehmen ein?
8. E: Wenn die Marken nicht zusammenpassen, dann fragt sich der Endkonsument und zwar beider. Also beide Zielgruppen der jeweiligen Marke fragen sich: Warum machen die da was zusammen? Also die Sinnhaftigkeit muss da sein. Also Markenfit, superwichtig, alles authentisch zu sein.
9. I: Alles klar. Danke für die Einschätzung. Was hältst du denn von dem Produktfit zwischen den Marken?
10. E: Wenn die Produkte kein authentisches Storytelling her geben, dann macht das auch keinen Sinn. Warum sollte eine Marke auch mit uns? Ich drehe das jetzt mal um. Mit uns kooperieren, wenn deren Kunden sagen also der Bulli oder Volkswagen Nutzfahrzeuge, ich kriege das nicht zusammen. Das heißt, auch der Produktfit muss eine authentische Geschichte hergeben. Also warum sollte Ferrari ist jetzt eine andere Automarke, Aber warum sollte Ferrari mit uns kooperieren? Warum sollte Ducati mit uns kooperieren? Das muss man herausarbeiten. Also was, was kann man daraus machen? Und wenn man kreativ ist, kriegt man ja ganz viel hin im Storytelling. Aber es muss greifbar sein. Für die Rezeptoren oder Rezipienten muss greifbar sein, warum diese Produkte zusammenpassen sollen. Ganz einfach ein Beispiel im positiven Sinne: Wir haben den California, also die Camper, und wir arbeiten mit einem Produzenten von Campinggeschirr zusammen. Oder Stellplätze. Bestes Beispiel Wir haben ein Airbnb, ein Startup in eine Kooperation genommen. Die heißen Hinterland. Die haben die Stellplätze. Wir haben die Camper. Perfekter Produktfit.
11. I: Alles klar, Super. Das macht macht auf jeden Fall Sinn. Auch daran anknüpfend vielleicht. Wie innovativ muss den anderen auch am Ende ein Produkt oder eine Leistung sein, um die Kooperation überhaupt zu rechtfertigen?

12. E: Es kommt ganz darauf an. Denn wir bei Volkswagen Nutzfahrzeuge, wir entwickeln uns gerade mit der Elektrifizierung in eine ganz neue Dimension. Und insofern wollen wir selber sehr innovativ sein. Also je innovativer ein Partner ist, desto besser.
13. I: Okay, danke für die Einschätzung. Was hältst du denn von dem Punkt Komplementarität? Also wie sehr müssen sich die kooperierenden Marken auch sinnvoll ergänzen?
14. E: Wenn der Kunde oder der potenzielle Kunde nicht versteht, warum die Marken zusammenkommen und was das soll. Dann würde er den Content sich nicht weiter angucken. Das heißt, im Storytelling kreieren wir Content. Das heißt, wir wollen Reichweite generieren. Hatte ich ja schon gesagt. Und deswegen ist es wichtig, dass diese Geschichten passen und dass die Geschichte gut erzählt werden kann. Also müssen wir uns ergänzen. Es muss eine sinnvolle Nachvollziehbarkeit geben.
15. I: Okay, super. Sprechen wir mal ein wenig über den Kooperationspartner an sich. Wie wichtig ist denn der Bekanntheitsgrad und das Image des Partners?
16. E: Es sind für mich zwei Fragen. Bekanntheitsgrad. Es kommt darauf an. Warum? Ich habe gerade Hinterland erwähnt. Das war ein Start-Up. Wir haben fünf Start ups bei der Airbnb für Stellplätze Welt im Vergleich gehabt und keiner davon war bekannt. Zu dem Zeitpunkt als Startup. Das heißt, wir haben den bekannt gemacht und die haben gemeinsam natürlich auch was getan. So Aber grundsätzlich würde ich sagen, ich gehe grundsätzlich zu 95 % nur Kooperationen ein, die Reichweite generieren oder das Versprechen, dass Reichweite kommt. Wenn wir also Forever unbekannt bleiben mit unserem Partner, dann macht eine Kooperation keinen Sinn. Dann profitiert der Partner von uns, aber wir nicht von dem. So also der Bekanntheitsgrad. Ich weiß nicht, ob du das aufteilen kannst. Ist natürlich superwichtig. Wenn es um Start up oder um was Neues geht, kann man auch ein Newcomer mit einem Newcomer kooperieren, der aber das Potenzial hat. So Image ist super wichtig. Weil wenn ich mich mit dem falschen Partner ins Bett lege, dann leide ich auch. Das ist sogar ein Thema unseres VW oder Konzern Risk Managements. Wenn mein Partner ein schlechtes Image hat oder bekommen kann oder auf Strecke bekommt, dann kann ich mit dem nicht kooperieren.
17. I: Okay. Das heißt daran anknüpfend die Markenstärke der kooperierenden Unternehmen sollte schon annähernd gleich sein und keine zu krassen Unterschiede aufweisen. Richtig?
18. E: Ja, jein. Sehe ich auch anders. Also die Markenstärke sollte irgendwann natürlich ausgeglichen sein, damit man sich auf Augenhöhe unterhalten kann. Damit man auf der



einen Seite kein Bittsteller ist, auf der anderen Seite damit aber auch der Kooperationspartner mit dem, den wir uns aussuchen, stark genug ist, auch dem Stand zu halten, was wir erwarten von dem. Das muss also nicht am Anfang sein, aber eine Kooperation auf Augenhöhe ist aus meiner Sicht sehr viel wertvoller, als wenn ein Ungleichgewicht herrscht.

19. I: ....

20. E: ....

21. I: Okay. Alles klar. Du hattest gerade darüber gesprochen, dass der Partner quasi auch den Ansprüchen der eigenen Marke entsprechen muss. Wie wichtig ist denn dann auch die Kooperationsfähigkeit der Unternehmen?

22. E: Also das ist eine schwierige Frage, auch schwierig zu beantworten. Also ich habe gerade von unserem Startup erzählt. Wenn ich wieder unsere Hinterlandkooperation nehme und die Stellplatzstartups, da waren tatsächlich einige dabei, die wir bezüglich der Kooperationsfähigkeit als schwach eingestuft haben. Und es ist natürlich sehr viel einfacher, wenn jemand. Ich sage mal, gewisse Fähigkeiten mitbringt, mit uns als großem Unternehmen arbeiten zu können, weil es sonst uns einfach zu viel Arbeit macht, den dauernd an die Hand zu nehmen. Wir helfen, wo wir können. Nichtsdestotrotz. Ist es schon wichtig, dass der Gegenüber. Gewisse Skills mitbringt. Weil sonst wird es zäh.

23. I: Alles klar. Danke für die Einschätzung. Welche Rolle spielt denn die Markenordnung bei einem CO Branding in der Automobilindustrie?

24. E: Also ich habe das ja gerade gesagt. Ich möchte schon, dass man auf Augenhöhe kooperiert. Das ist mir super wichtig. Und selbst wenn ein Partner der viel größere ist und der andere der Kleine, dann ist ja gerade das Endergebnis. Dass der Kleine auf Augenhöhe präsentiert wird oder sich präsentieren kann, ist ja der Benefit. Also insofern ist ich weiß jetzt nicht, wie ich das beantworten soll, welche Rolle spielt die Markenordnung.

25. I: Okay, wir haben jetzt auch gerade darüber gesprochen, über Augenhöhe. Wie wichtig ist denn auch Vertrauen zwischen den Unternehmen?

26. E: Also ohne Vertrauen geht eine Kooperation nicht. Das ist für mich unmöglich, wenn man das Gefühl hat, egal welcher Partner, man wird ausgenutzt oder es funktioniert nicht gut, dann das ist wie bei einer guten Ehe, dann ist man raus. Also wir für unseren

Teil. Wir bewerten laufende Kooperationen ständig und wir erlegen uns auch einen Return on Invest auf der zwei zu eins sein soll. Das heißt, wir gucken immer, wo es noch Potenzial gibt es zu verbessern, wo knirscht es noch? Und darüber muss man da mit dem Partner auch gut und offen reden können, damit man Stellschrauben findet. Und das geht nur, wenn man Vertrauen hat.

27. I: Okay, vielen Dank auch. Daran anknüpfend Wir haben jetzt über Vertrauen gesprochen. Wie wichtig ist dann auch eine detaillierte vertragliche Ausgestaltung in der Kooperation?
28. E: Erst mal haben wir Compliance. Wir haben Revision, wir haben Integrität, wir haben Steuerwesen im Rechtswesen. Also der Vertrag ist die Basis. Und dass man dann flexibel anpassen kann, ist ja ganz was anderes. Meistens lernt man sich dann erst richtig kennen und dafür müssen die Rahmen Parameter fixiert sein und jeder muss sich committen dazu. Und das Commitment ist natürlich nicht per Handschlag. Also so was gibt es bei uns ja nicht. Und natürlich steht auch in unseren Verträgen drin, die Kooperation ist vertrauensvoll und offen angelegt. Das heißt, wenn man Ideen hat und sich aus der Zusammenarbeit noch mehr Potenzial ergibt, was in der Regel zu 100 % der Fälle passiert, dann passt man an, dann macht man sowieso noch mehr, weil es dann noch mehr Spaß macht und man noch mehr Vertrauen hat, dass man das machen kann. Aber erst mal braucht es einen ordentlichen Vertrag.
29. I: Okay, super. Wie wichtig ist denn der Punkt Einheitliche Kommunikationspolitik zwischen den Partnern?
30. E: Die wird gemeinsam abgestimmt, keiner läuft alleine los. Also wenn das damit gemeint ist, dass es eine abgestimmte Kommunikationspolitik gibt. Also einheitlich würde ja bedeuten, wir kommunizieren beide nur über Social Media oder wir kommunizieren nur schriftlich. Keine Ahnung. Einheitlich muss sie nicht sein, weil vielleicht suche ich mir einen Kooperationspartner, der ganz anders andere Wege geht in der Kommunikation als ich. Und ich will genau diese Wege haben, weil ich die nicht gehen kann.
31. I: Okay. Was hältst du denn von der Überprüfung einer Kooperation oder der Kooperation durch eine vorherige Konsumentenbefragung?
32. E: Die brauche ich nicht. Warum? Weil ich überprüfe Einen potenziellen Kooperationspartner anders. Ich frage nicht unsere Konsumenten, sondern ich habe eine. Oder wir bei VW Nutzfahrzeuge. VW PKW genauso. Wir haben ja unsere Zielgruppenanalysen. Das heißt, ich kenne meine Konsumenten und weiß, wo die

unterwegs sind. Und ich suche dann einen Kooperationspartner, oft auch mit Unterstützung einer Agentur, die Expertise hat und suche einen Partner. Manchmal kommt Partner auch auf uns zu und dann bewerten wir anhand unseres Wissens und unserer Erkenntnisse. Passt der zu uns Ja oder nein? Wir durchleuchten tatsächlich auch den Kooperationspartner. Spätestens beim Vertragsabschluss sind Dinge wie Code of Conduct und solche Sachen super wichtig. Das heißt, da wird geguckt Hat derjenige irgendwo salopp gesagt, Dreck am Stecken? Gibt es in Produktionsstandorten, im Ausland Kinderarbeit oder oder oder. Und ich muss meine Kunden vorher nicht fragen. Das würde auch zu viel Zeit kosten. Das heißt, wir haben eine neue Datenlage, eine Faktenlage, wir wissen, welche Felder wir bespielen wollen. Und dann gibt es einen Kooperationspartner, einen potenziellen, und der wird komplett durchleuchtet.

33. I: Okay, super. Du hast quasi auch schon die Folgefrage damit beantwortet, die wäre nämlich gewesen, was du von einer Experten Befragung hältst. Ja, aber super interessant auf jeden Fall. Gut, dann gehen wir zur nächsten Frage. Wie wichtig sind denn übereinstimmende Zielgruppen zwischen den Marken?
34. E: Da gebe ich auch zwei Antworten. Weil je nachdem, was für einen Partner ich habe kann das unterschiedlich ausfallen. Also Hinterland wieder bestes Beispiel, da ist die Zielgruppe gleich. Wir haben die Camper, die haben die Stellplätze, also die Zielgruppe Camper oder potenzielle Camper. So, jetzt gibt es aber auch Partner, die ich mir suche. Die haben ganz andere Zielgruppen. Und ich nutze diesen Partner, um an diese Zielgruppe ranzukommen, an die ich sonst nie kommen würde. Ein Beispiel Das ist jetzt kein Unternehmen, aber das ist jetzt eine Influencerin. Wir haben dieses Jahr bei der Frauenfußball EM Influencer eingesetzt und da war eine dabei, die Fitness Influencerin ist. Die hat ganz andere Zielgruppen als wir. Und die andere ist Model und Moderatorin gewesen. Die hat mit Fußball, also beide hatten mit Fußball vorher nichts zu tun und haben ganz andere Zielgruppen als wir sonst beim Frauenfußball Thema ansprechen. Und die haben uns Riesenreichweite gebracht. Damit wir auch unseren Horizont erweitern können, müssen unsere Zielgruppen auch überhaupt gar nicht übereinander passen. Bei unseren Surfern oder bei Hinterland, da passen sie 1A übereinander.
35. I: Okay, vielen Dank. Damit sind wir dann auch schon durch mit dem Hauptteil. Also, wir haben mit einigen Erfolgsfaktoren gehört. Noch einmal zum Abschluss. Wie gesagt, auf Grundlage der ganzen Erfolgsfaktoren, die wir jetzt gehört haben, gibt es da auch eventuell aktuell oder auch im Jahr 2022, aber auch mit Blick in die Zukunft weitere Faktoren, die dazukommen könnten oder hinzukommen, die darüber entscheiden, ob eine Kooperation erfolgreich ist oder wird oder halt auch scheitert.

36. E: Ich glaube, was zukünftig immer wichtiger sein wird, ist das Thema Haltung. Beide Unternehmen müssen nicht nur vom Image zusammenpassen, aber auch von der Haltung an sich zusammenpassen. Ein gutes Beispiel ist im Moment die Fußballweltmeisterschaft in Katar und Rewe. Fußballfans haben sicherlich mitbekommen Rewe ist großer Partner des DFB und Rewe hat noch einen Vertrag über die WM in Katar hinaus. Und die Branding Rechte sind natürlich im TV und überhaupt sehr wertvoll und haben viel Geld gekostet. Und Rewe und DFB haben immer gut gemacht was Ernährung angeht usw. Also sind viele authentische, tolle Storys entstanden und Rewe war sehr konsequent. Als jetzt das Thema Binde Regenbogenbinde, One Love. ja, vom DFB quasi durch Druck der FIFA abgesagt wurde. Und Rewe hat sofort sehr konsequent und sehr öffentlichkeitswirksam sich vom DFB getrennt. Nike ist für mich da Paradebeispiel. Nike als Brand zeigt sehr viel Haltung, kriegt dafür sehr viel Lob, auch natürlich Kritik. Aber ich glaube, dass das Thema Haltung mehr und mehr für Unternehmen und für eine authentische, für ein authentisches Co Branding wichtig ist.
37. I: Okay, super. Vielen, vielen Dank. Damit sind wir auch schon durch mit dem Interview. Hat auf jeden Fall Spaß gemacht. Ich beende an dieser Stelle auch das Interview.

### **Experteninterview 6**

1. I: Es gibt einige Fahrzeughersteller, die mit anderen Unternehmen aus anderen Branchen schon zusammengearbeitet haben, um ein paar Beispiele zu nennen Fiat und Gucci. Jetzt, ganz neulich Volkswagen und Star War's, aber auch BMW und das Modelabel KITH. Das Thema ist also bekannt in der Fahrzeugbranche. Was hältst du denn generell von solchen Kooperationen?
2. E: Je spezifischer dabei die beiden Kooperationspartner zusammenpassen desto besser. Ich gebe da mal ein Beispiel. Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge hat jetzt eine Kooperation mit der Firma Miele auf den Weg gebracht. Dort haben wir erst mal die Ausrichtung, dass die Fahrzeuge nun wirklich auf Monteure ausgerichtet sind, die also wirklich diese Fahrzeuge zum Arbeitseinsatz benötigen. Und die Geschichte der Familie, oder des Familienunternehmens Miele passt natürlich auch zu den Genen von Volkswagen Nutzfahrzeuge. Also nämlich genau für diese Kundengruppe spezifische Fahrzeuge zu produzieren, die im Alltag also auch wirklich unterstützen, das Geschäftsmodell von Miele noch besser ausführen zu können.
3. I: Okay. Gibt es denn einen Bereich im oder am Fahrzeug, der sich aus deiner Sicht besonders für einen Co-Branding anbietet?

4. E: Ja. Also entgegen des Beispiels, was ich eben nannte, gibt es dort die Designsprache, die wirklich im Co-Branding gut zum Einsatz kommen könnte. Also ich rede weniger von Interieur als von vom Exterior und. Dort kann man mit der geeigneten Designsprache so was wie eine Gemeinsamkeit abbilden.
5. I: Okay. Und bevor wir jetzt auch gleich in den Hauptteil übergehen und uns quasi über Erfolgsfaktoren unterhalten, wollte ich einmal fragen: Wie wird Erfolg generell im Co-Branding definiert? Welche Dimension spielt da eine Rolle? Sind das Absatzziele? Ist das der Bekanntheitsgrad? Was steht generell im Fokus?
6. E: Also zum einen geht es natürlich um Image und Reputation. Also wenn sich zwei finden, die sich gut befruchten beim Co-Branding und das gut gemacht wird, dann können beide Unternehmen sich da auf ein höheres Niveau oder Level begeben. Das ist der eine Punkt, der vielleicht nicht messbar ist. Aber natürlich macht man so was, weil das ja auch wenn ich von Exteriormassnahmen oder bei den Mile Interior Massnahmen rede, die extra für diesen Partner gemacht werden, dass letztlich die Sache sich auch finanziell rechnen muss. Also du sagst es eben Absatz. Sicherlich ist Absatz limitiert, aber die Deckungsbeiträge müssten zumindest bei VW stimmen, damit man überhaupt diesen Aufwand betreibt. da sollte kein Zusatzgeschäft sein aber Deckungsbeitrag, Vertriebsleistung und Reputation Image. Das sind für mich die wesentlichen Punkte.
7. I: Okay, vielen Dank für die Antwort. Dann sind wir auch schon beim Hauptteil angekommen. Wie schätzt du den Markenfit der kooperierenden Unternehmen ein? Für wie wichtig erachtest du den?
8. E: Es müsste ja ein Cobranding stattfinden, auf Augenhöhe also. Es macht keinen Sinn, ein Premiumhersteller wie zum Beispiel Bugatti zu verheiraten, mit einem Modelabel wie Uncle Sam. Also da ist dieser Markenfit extrem wichtig.
9. I: Okay, wie schaut es mit dem Produktfit zwischen den Marken aus? Was denkst du darüber?
10. E: Da würde ich das tatsächlich eher mit einer ... einschätzen. Hintergrund ist der, dass es ja auch sehr verschiedene Produkte sein können, bei denen ein Cobranding stattfindet und das kriegt man durch verschiedenste Instrumente auch umgesetzt.
11. I: Okay, vielleicht auch daran anknüpfend wie wichtig ist der Punkt Innovation beim Endprodukt um eine Kooperation auch zu rechtfertigen? Muss das Endprodukt immer innovativ sein?

12. E: Wünschenswert wäre es. Aber das ist nun wirklich nicht immer umsetzbar.
13. I: Okay. Für wie wichtig hältst du den Punkt Komplementarität? Also quasi, wie sehr sich die kooperierenden Marken zueinander ergänzen.
14. E: Das kriegt man auch durch eine geeignete Kommunikationsstrategie hin. Das wird sich im Zweifel auch bei den beiden Partnern ergeben. Deswegen. Es ist kein Must to have.
15. I: Okay. Wie wichtig ist für dich der Bekanntheitsgrad und das Image des Partners bei einer Kooperation?
16. E: Es gibt nichts Schlimmeres, als wenn ein Kooperationspartner dort an der Stelle sich jemanden aussucht, der in der Öffentlichkeit als fragwürdig erscheint, dass zieht die eigene Marke auch mit drunter.
17. I: Okay. Muss die Markenstärke der kooperierenden Unternehmen auch immer gleich stark sein?
18. E: Das hängt natürlich auch von der Größe des Unternehmens ab. Und es spricht ja auch nichts gegen eine Kooperation oder eines Co-Brandings zweier verschieden großer, starker Unternehmen. Also deswegen die geringe Bedeutung.
19. I: Okay, vielleicht auch in Bezug auf die Markenordnung bei einem Co-Branding. Welche Rolle spielt diese? Ist es quasi egal, wenn ein Unternehmen dominanter auftritt, während das andere in der Kooperation vielleicht ein bisschen im Hintergrund ist. Oder müssen die immer gleich stark präsent sein? Was denkst du darüber? Markenordnung?
20. E: Das ist nicht so wichtig. Wie gesagt, das hängt auch maßgeblich Von den Möglichkeiten der beiden Unternehmen ab. Wenn ein Unternehmen da ziemlich groß ist und große Kommunikationsabteilung, Marketingabteilung hat und ein großes Marketingbudget, dann spricht nichts dagegen, dass dieses Unternehmen das mehr ausnutzt als das kleinere, was vielleicht gar nicht international auf dem Markt ist und deswegen auch dort einen regionaleren Fokus hat. Ist nicht so schlimm.
21. I: Okay, weil wir auch gerade über Möglichkeiten sprechen. Wie wichtig empfindest du den Punkt Kooperationsfähigkeit der Unternehmen?

22. E: Das ist für mich eine *conditio sine qua non*. Also das ist für mich eine Grundvoraussetzung, damit überhaupt so ein Cobranding stattfinden kann. Sonst wird aus der Sache wahrscheinlich auch nichts.
23. I: Okay, und was hältst du über den Punkt Vertrauen zwischen den Unternehmen während einer Kooperation?
24. E: Also Zuverlässigkeit, Vertrauen das ist jetzt eine ..., wenn nicht sogar eine ..., weil es nichts ärgerlicheres gibt, als wenn Termine, Zusagen und Absprachen nicht eingehalten werden.
25. I: Okay, und was denkst du über den Punkt, einer detaillierten vertraglichen Ausgestaltung auch in Bezug auf Vertrauen?
26. E: Sehr wichtig. Rein aus Compliance muss man Verträge haben, da müssen sämtliche Details fixiert werden. Und das ist einfach mal so im Geschäftsleben, dass das einfach dazugehört.
27. I: Okay. Was denkst du über eine einheitliche Kommunikationspolitik während der Kooperation?
28. E: Ist eine ... einfach aus dem Grunde die Kooperation oder das, was man ja erreichen will. Das sollte ja auch in der Kommunikation nicht nach außen irgendwie widersprüchlich erscheinen. Also da muss es eine einheitliche Linie geben.
29. I: Okay. Jetzt kommen wir Zur Kontrolle der Kooperation. Was denkst du darüber Eine Kooperation im Vorfeld durch eine Konsumentenbefragung überprüfen zu lassen?
30. E: Wenn die Mittel dafür da sind, ist so ein Pre-Testing durchaus sinnvoll, weil das dann auch noch mal in der Kooperation vielleicht neue Erkenntnisse generieren könnte.
31. I: Und quasi auch in Bezug darauf praktisch die gleiche Frage Wie schaut es mit einer Expertenbefragung aus? Und auch wenn du wählen könntest, was würdest du eher durchführen? Eine Expertenbefragung oder eine Konsumentenbefragung im Vorfeld zur Überprüfung?
32. E: Also in der Präferenz würde ich dann eine Konsumentenbefragung machen. Aber hängt wahrscheinlich auch ein bisschen davon ab, um welche Kooperationspartner es sich handelt.

33. I: Okay. Wie wichtig sind denn übereinstimmende Zielgruppen zwischen den Marken bei der Kooperation?
34. E: Das ist eher eine ... und zwar auf aus dem Grund, weil man ja auch mit diesem Cobranding zusätzlich neue Zielgruppen erst mal generell erschließen möchte. Also so eine Art Cross Selling.
35. I: Okay, und damit sind wir auch schon durch mit dem Hauptteil. Wir haben jetzt einige Erfolgsfaktoren gehört. Gibt es denn aktuell, also im Jahr 2022, aber auch darüber hinaus, vielleicht mit Blick in die Zukunft weitere Faktoren, die in der Zukunft darüber entscheiden, ob ein Cobranding erfolgreich oder eben nicht erfolgreich ist oder wird.
36. E: Ja, also aus meiner Sicht wird die ganze Sache viel, viel digitaler zu spielen sein müssen. Während man jetzt hier vielleicht so über Pressemitteilungen Cobrandings vorstellt und kommuniziert, denke ich in der Zukunft muss dem digitalen Bereich viel mehr eingeräumt werden. Also das muss dann auch gestützt werden. Ich rede da über SEO Maßnahmen etc. pp. Das wird dann state of the art. Das ist jetzt noch nicht so gelebt, aber das wäre so meine Einschätzung.
37. I: Okay, dann bedanke ich mich auch schon für das Interview. Hat Spaß gemacht und ich beende hiermit das Interview.

### **Experteninterview 7**

1. I: Es gibt einige Fahrzeughersteller, die mit anderen Unternehmen anderer Branchen zusammengearbeitet haben, unter anderem Fiat und Gucci, jetzt relativ aktuell Volkswagen und Star War's, BMW und das Modelabel KITH. Ganz generell. Was halten Sie von solchen Kooperationen?
2. E: Manchmal machen sie Sinn. Allerdings glaube ich in relativ wenigen Fällen. Denn es muss schon sehr klar sein, wo der Benefit für die jeweiligen Marken, also für beide Marken, dann liegt. Und das Zweite ist, dass auch eine gewisse Dauerhaftigkeit einfach angelegt sein muss, weil der Konsument einfach sehr, sehr lange braucht, bis er überhaupt ein Co-Branding registriert. Und alles, was sozusagen von einem Marketingleiter zum nächsten wieder abgeschafft wird, ist in der Regel rausgeschmissenes Geld.
3. I: Okay, vielen Dank für die Einschätzung. In welchem Bereich von Fahrzeugen existiert denn vielleicht auch das größere Differenzierungspotenzial, das mit Co-Branding erreicht werden kann?



4. E: Also grundsätzlich würde ich mal sagen, wenn irgendwo eine Marke neu unterwegs ist oder neu in einen Markt kommt, nehmen wir jetzt mal chinesische Hersteller. Dann können die sicherlich Aufmerksamkeit extrem über ein gutes CO Branding steigern. Wenn das schon eine sehr gut eingeführte bekannte und differenzierte Marke ist, ist das sicherlich wesentlich schwerer. Wenn in der Strategie der Marke bestimmte fehlende Bereiche festgestellt wurden. Also nehmen wir zum Beispiel mal Volkswagen. Uns wird nicht vielleicht so gut zugetraut, dass wir im Bereich IT und Software so gut sind wie ein Tesla, um mal einen Namen zu nennen. Dann könnte man so an diesen Stellen natürlich punktuell versuchen, das Image aufzubessern, indem man hier mit Partnern kooperiert, die halt als sehr erfolgreich angesehen sind. Es ist aber auch wieder ein Problem. Also nehmen wir jetzt mal Google als Partner, weil hier eine so starke Überstrahlung dann wiederum stattfindet, dass eine wirkliche Aufwertung der Marke meiner Ansicht nach dann gar nicht erfolgen wird.
5. I: Okay, bevor wir jetzt zum Hauptteil übergehen und uns über ein paar Erfolgsfaktoren unterhalten, Ganz generell der Punkt Erfolg Wie wird der in der Automobilindustrie definiert, wenn man über CO Branding spricht? Welche Dimension steht da im Fokus? Sind das Absatzziele? Ist es vielleicht auch der Bekanntheitsgrad?
6. E: Ja, also offen gesagt wird relativ selten konkret daraus ein KPI abgeleitet. Sicherlich wäre es sinnvoll, das im Bereich der. Also ich sage mal, wenn man eine Marktforschung hat und dort bestimmte Punkte hat, die schwach ausgeprägt sind, dann entsprechend die dann zu tracken und zu schauen, ob man diese Schwächen gezielt eben durch einen CO Branding reduzieren kann.
7. I: Okay, dann sind wir auch schon beim Hauptteil angekommen. Wie schätzen Sie den Markenwert der kooperierenden Unternehmen ein? Wie wichtig ist der?
8. E: Ich finde, sie sollen nicht zueinander passen.
9. I: Sie sollten nicht zueinander passen?.
10. E: Nicht so identisch sein, dass genau genommen überhaupt keine Profilierung dadurch entsteht.
11. I: Alles klar. Wie schätzen Sie den Produktfit zwischen den Marken ein?
12. E: Es muss etwas miteinander zu tun haben. Also wenn er sehr, sehr weit auseinander liegt. Ich sage mal Autos und Waschmaschinen. Dann halte ich ihn für problematisch. Ich glaube nicht, dass da ein besonders großer Transfer stattfindet. Wenn der

Konsument versteht, dass die beiden Themen was miteinander zu tun haben. Selbst wenn es Software und Hardware ist. Aber dass das inhaltlich zusammengepackt werden kann oder Formel eins und ein Rennwagen geht zusammen Formel eins und ein Opel geht relativ schlecht zusammen.

13. I: Wie wichtig ist der Bekanntheitsgrad und das Image des Partners?

14. E: Das hängt davon ab, wie mein eigener Bekanntheitsgrad und Imagepunkt ist. Aber es kann eben durchaus sein, dass der Partner sehr punktuell nur eine Ergänzung bringt und nicht die breite Bekanntheit hat. Auf der anderen Seite kann es für eine schwache Marke eben sehr interessant sein, mit einem sehr breiten Kooperationspartner zusammenzuarbeiten. Aber nehmen wir zum Beispiel mal. Fußball und also ein Verein unter einer Marke. Da ist ein fit VfL Wolfsburg zu VW extrem positiv zu bewerten, weil durch Wolfsburg der Bezug da ist und die Langfristigkeit da ist. Bundesliga zu VW ist relativ austauschbar, sind beides bekannte Marken. Aber es lässt sich halt nicht die Bekanntheit steigern und ist letztlich nichts Besonderes. Weil eine spezielle Imageausprägung. Ich sage mal, wie bei einer Formel eins für ein sportliches Auto sehe ich beim Fußball nicht. Insofern bin ich da relativ kritisch bei solchen Punkten.

15. I: Okay, und wir haben ja jetzt gerade über die Markenstärke des Partners gesprochen. Wie wichtig ist, dass die Markenstärke der kooperierenden Unternehmen auch gleich stark ist?

16. E: Also. Sie müssen in irgendeiner Form gleich stark sein, aber nicht auf dem gleichen Feld.

17. I: Okay. Welche Rolle spielen die Markenordnung bei Cobranding in der Automobilindustrie?

18. E: Das ist ein ganz schwieriges Thema, weil beide Partner das Interesse haben, dominant in der Kooperation sich zu zeigen. Und in der Regel wird es immer so sein, dass man bestenfalls ein gleichgewichtiges Verhältnis hat. Das hängt aber auch kann, wenn zum Beispiel der eine wesentlich mehr Finanzmittel in die Kooperation investiert, auch so sein, dass er tatsächlich auch dominant ist. Das muss man sich aber wirklich sehr, sehr genau angucken. Wann ist eine Kooperation dann sinnvoll, Wie viel Geldmittel packe ich da rein? Also was wir zum Beispiel auch relativ viel machen ist, dass wir in Media Reichweite bezahlen, weil wir einen guten Preis bekommen für Media Reichweite. Kleinere Unternehmen, die vielleicht da spezialisierter sind, die bekommen weniger Geld dafür. Das heißt, sie haben also einen rein monetären Vorteil daraus, wenn wir in Media Reichweite investieren. Und für uns ist der Vorteil, dass es

für uns wesentlich günstiger ist. Also wir bezahlen eben nicht das, was ein anderer kleinerer auf dem Markt für die Media dann bezahlt. Insofern muss man sehr genau gucken in so einem Bereich, dass jeder einen Vorteil daraus hat. Von den Brands her ist es eine ganz schwierige Sache. Nehmen wir zum Beispiel das ganze Thema Star Wars. Das ist ein sehr, sehr starker Trigger. Da gucke ich einen Moment auf einen Spot und nehme Star Wars wahr. Ich müsste also VW extrem übergewichten, um überhaupt gegen diesen starken Trigger anzuhalten. Und wenn man hier eine Fifty Fifty Gewichtung hätte, würde VW tatsächlich schon untergehen. Insofern muss man sich sehr genau schon angucken, welche emotionale Stärke hat dort eine Marke und was sind die von den KPIs her, die Vorteile der beiden Marken? Ich glaube, insofern ist klar geworden, man kann es nicht ganz generell beantworten.

19. I: Ja, vielen Dank für die Einschätzung. Wie wichtig ist dann auch die Kooperationsfähigkeit der Unternehmen oder des Partners?

20. E: Ich persönlich halte sie für sehr, sehr wichtig. Warum? gerade mit amerikanischen Firmen zu arbeiten ist sehr, sehr problematisch. Am Anfang wird immer alles versprochen und dann kommt das Kleingedruckte. Und wenn man Pech hat, wird noch einen Tag vor Dreh komplett die Realität verändert. Und wenn man dann Schwierigkeiten kriegt, ist man sofort vor Gericht. Die gehen also wahnsinnig schnell vor Gericht. Das heißt, so einen Partner sich auszusuchen, muss man sich sehr, sehr gut überlegen, ob man sich das antun will. Da habe ich schon einige rote Ohren bekommen.

21. I: Wie wichtig ist denn auch in dem Zusammenhang das Vertrauen zwischen den Unternehmen.

22. E: Ja, also Vertrauen muss halt Zeit haben zu wachsen. Und es ist sicherlich sehr wichtig, gerade aber, wenn man zum Beispiel in Richtung Hollywood geht. Ich habe das Thema jetzt, glaube ich, seit 25 Jahren permanent immer wieder erlebt. Da wird sehr viel versprochen, da wird mit diesem Glamour sehr viel geködert. Letztendlich geht es gar nicht darum, wie gut der Brandfit ist, sondern es geht darum, dass man einfach Geld bekommt und seine Produktion mit Geld aus der Industrie aufbessert. Und das kostet dann in der Regel gleich sehr viel Geld. Die Sinnhaftigkeit ist ein ganz, ganz schwieriges Thema. Also gerade dort Kooperationen mit einem Studio zu machen, könnte ich jetzt drei Stunden ehrlich gesagt drüber erzählen, weil wir hatten mal so eine Kooperation mit Universal, dann hat man da Exklusivität, die einen wiederum einschränkt und die, die ganzen Filme zum Beispiel müssen ja zu der Marke dann auch wieder passen. Beispiel Ich drehe einen Film King Kong, der 1930 spielt. Zu der Zeit gab es die Marke VW noch gar nicht, also kann ich gar nicht das wirklich sinnvoll zusammenbringen. Und dann wird im Prinzip ringsherum nur etwas gebaut, um

überhaupt noch den Partner bei Laune zu halten. Und am Ende geht es dann darum, dass man letztendlich den Marketingleiter oder den Vertriebsvorstand begeistert. Und der kann dann mit dabei sein und ein Foto mit dem Prominenten haben. Und diese Eitelkeiten, die sind in der Realität sehr, sehr dominant in diesem ganzen Kooperationsthema. Aber nicht sinnvoll.

23. I: Okay, super interessant. Wie wichtig ist quasi auch die detaillierte vertragliche Ausgestaltung bei Kooperationen?
24. E: Ja, also an der kommt man gar nicht mehr vorbei. Also wir leben in einer juristisch gelenkten Welt und ich habe in meinem Leben festgestellt, dass man zwei Dinge von der zeitlichen Dimension gewaltig unterschätzt. Das sind Verträge, also juristische Verhandlungen und die Entwicklung von Software. Und es ist tatsächlich so, dass die Verträge oft erst im Nachhinein oder in allerletzter Sekunde unterschrieben werden. Also es ist sehr, sehr komplex, überhaupt so einen Vertrag auf die Reihe zu kriegen. Da ist ganz schnell mal ein Jahr weg.
25. I: Okay. Wie wichtig ist eine einheitliche Kommunikationspolitik im CO Branding generell mit anderen Unternehmen.
26. E: Also Kommunikation wenn Man sagt, welche Kanäle werden benutzt. Da kann man sich hervorragend natürlich ergänzen. Auch da ist für mich ein bisschen das Thema Komplementarität. Also ich würde gar nicht mehr sagen, dass man immer in die gleichen Themen gehen soll. Aber wenn der eine zum Beispiel viral sehr stark ist und der andere hat halt günstige Media Einkaufspreise, dann kann man komplementär, glaube ich, ganz schöne Geschichten zusammenbauen.
27. I: Okay, und vielleicht auch in Bezug darauf. Wie wichtig sind dann auch übereinstimmende Zielgruppen zwischen den Marken?
28. E: Also auch da. Meistens sollte man bei der Kooperation gucken, dass man schaut. Gibt es dort Zielgruppen, die ich selber noch nicht so gut erreiche? Also auch da komplementär? Und wie kann ich die über die Kooperation noch versuchen zu erreichen, wenn ich wie gesagt eine starke Marke bin? Muss ich da sehr genau reingucken. Wo habe ich den Benefit, wenn ich eine schwache Marke bin? Kann ich natürlich gewaltige Reichweite durch einen starken Partner erreichen.
29. I: Okay, vielen Dank für die Einschätzung. Dann jetzt noch mal eine Frage zur Kontrolle der Kooperation. Was halten Sie von dem Punkt einer Überprüfung der Kooperation durch eine vorherige Konsumentenbefragung?

30. E: Wenn ich jetzt eine eine solche Konsumentenbefragung mache, ist das viel schwieriger, als die meisten sich das denken. Denn ich muss ja mit Menschen reden, die qualifiziert einem darüber etwas sagen können. Die muss ich erst mal finden. Und ich habe sehr viele Marktforschung in meinem Leben gemacht und die Forschungsinstitute wollen hinterher ein Ergebnis verkaufen. Ich habe mir tatsächlich deswegen immer die Mühe gemacht und bin zu den Interviews selber dazugekommen. Und es ist erstaunlich, wie groß die Abweichung der Präsentationen hinterher von dem Marktforschungsinstitut zu dem, was die Konsumenten gesagt haben. Es wird in den meisten Marktforschungen unglaublich viel Unsinn seitens der Interviewpartner erzählt, weil man einfach gar nicht so gute Interviewpartner findet, wenn es um eine qualifizierte Befragung geht. Wenn es um eine Massenbefragung geht, ist das was anderes. Aber hier geht es ja eher darum, dass man eine Experteneinschätzung oder für ein zukünftiges Konzept eine Beurteilung haben will. Von dem halte ich nichts. Es wird immer wieder gemacht, aber die Gefahr ist, dass man aufgrund der Ergebnisse, die aus diesen Marktforschungsstudien herauskommt, Entscheidungen trifft. Und meine Erfahrung ist, dass die zu 80 % falsch sind, weil das, was gesagt worden ist und das, was auch zeigt, wie kompetent die Partner waren und das, was hinterher das Marktforschungsinstitut verkauft hat, an den Vorstand nichts miteinander zu tun hat. Kann man sich viel Geld sparen.
31. I: Okay. Bedeutet das im Umkehrschluss, dass eine Überprüfung durch eine interne Expertengruppe, also seitens der Marketingabteilung oder der kooperierenden Marketingabteilungen, in dem Fall dann auch zu präferieren wäre?
32. E: Also es ist ja zunächst mal in der reinen Lehre zunächst sinnvoll. Ich sage mal, vorher und hinterher irgendwelche Kontrollen zu machen, das ist auch gar nicht falsch. Aber wenn ich einen ein Panel habe über eine Brand, die relativ differenziert dann auch in dem Panel abgebildet wird, die aber eher auf bestimmte standardisierte Fragen, die über lange Zeit identisch gemacht werden und eine quantitative Befragung basiert, dann macht das Sinn. Dann kann ich mir immer wieder anschauen, ob ich über solche Aktivitäten eine Veränderung im Image bekomme. Wie gesagt, beim Qualitativen ist meistens die Substanz nicht gut genug. Wenn ich ein lang angelegtes Panel habe, kann ich das machen. Dann werde ich aber auch feststellen, dass erst über relativ lange Zeit so eine Veränderung gibt, dass diese Panels, die verändern sich von einem Jahr zum anderen um maximal 0,1. Das ist ganz wenig. Das bedeutet aber auch Ich muss im Prinzip schon schauen, dass ich Kooperationen langfristig anlege.
33. I: Okay. Welche Rolle spielt denn auch der Punkt Innovation um eine Kooperation zu rechtfertigen?

34. E: Also Innovation halte ich für einen der wichtigsten Trigger überhaupt. Denn darüber differenziere ich eine Marke schon tatsächlich. Und wenn ich nachhaltig innovativ bin, habe ich damit auch eine Markenführung in der Regel. Und hier mit innovativen Partnern zusammenzuarbeiten, ist sicherlich absolut notwendig. Es ist aber gar nicht so selbstverständlich, dass alle sagen das Unternehmen muss innovativ sein. Ich erinnere mich, dass ich vor durchaus etwas längerer Zeit das Markenleitbild der Marke VW gemacht habe, mit Piech usw. zusammen. Und es gab eine ganz interessante Diskussion. Die ganzen Bereichsleiter haben alle gesagt VW ist nicht innovativ. Wir sind gute Follower. Wenn es ein Produkt gibt, dann können wir das besser nachbauen. Aber wir sind nicht innovativ. Und ich habe mit Piech zusammen diskutiert und gesagt Das kann nicht sein. Eine Firma, die nie innovativ ist, wird auch nicht wirklich eine starke Marke. Was dann in der Folgezeit durchaus zu der einen oder anderen Innovation geführt hat, weil das Markenleitbild dann irgendwann tatsächlich den Begriff Innovation drin hatte. Aber VW hat durchaus sehr lange ohne diesen Begriff existiert und auch ohne diese Leistung. Wir haben uns bis auf den GTI nie irgendeine Innovation geleistet.
35. I: Okay, vielen Dank für die Einschätzung. Wir haben jetzt einige Erfolgsfaktoren gehört, die eine Rolle spielen können. Wie sieht es denn aktuell, also vielleicht auch im Jahr 2002 aber auch mit Blick in die Zukunft und darüber hinaus aus? Welche Faktoren können in Zukunft darüber entscheiden, ob eine Kooperation erfolgreich ist oder eben nicht erfolgreich ist? Gibt es da Faktoren, die entscheidend sein werden?
36. E: Ja gut, natürlich muss man aufpassen, dass kein negativer Fit und negatives Image vorliegt. Das ist selbstverständlich, dass man das versucht zu vermeiden. Es ist allerdings auch interessant, dass wenn mal eine Sache in der Richtung aus irgendeinem Grunde schief gegangen ist, was man vorher nicht sehen konnte, die Wirkung der Kooperation meistens so wenig nachhaltig ist, dass eine Marke dadurch überhaupt nicht beschädigt wird. Also Marken sind unglaublich robust und vertragen unheimlich viel Missmanagement.
37. I: Okay, gut, dann vielen Dank für die Einschätzung. Hat mich auf jeden Fall gefreut, dass es so spontan dann auch geklappt hat. Ich beende damit das Interview.

## **Experteninterview 8**

1. I: Es gibt einige Fahrzeughersteller, die das Thema CO Branding schon betreiben, unter anderem Fiat und Gucci, aber auch Volkswagen selbst, erst kürzlich mit der Star War's Kooperation. Oder auch BMW und das Modelabel Kit als weiteres Beispiel zu nennen. Ganz grundsätzlich, was hältst du von solchen Kooperationen?

2. E: Also ich finde solche Kooperationen grundsätzlich erst mal gut und sinnvoll. Ich glaube, es ist auch eine Entwicklung, die es schon länger gibt. Tatsächlich. Also ich kann mich auch an einen Volkswagen Golf GTI erinnern, der mit Adidas Ausstattung oder einen Paket gebrandet wurde. Es ist auch keine ganz neue Erfindung und ich finde, da wo es Verknüpfungen zwischen Themen oder Marken gibt, die sinnvoll sind, ist auch eine entsprechende Kooperation absolut sinnvoll und für mich auch nachvollziehbar.
3. I: Okay. Gibt es da vielleicht einen Bereich, der dir im oder am Fahrzeug ja quasi als besonders geeignet vorkommt für ein für ein Cobranding? Also beispielsweise im Interieur exterior aber auch vielleicht nur auf der Marketingebene.
4. E: Ja, ich glaube, die drei Ebenen, die du gerade angesprochen hast, die würde ich auch sehen. Ich glaube, es hängt dann wie gesagt von der Markenkonstellation ab. Also ich glaube, jetzt, um mal bei den aktuellen Themen zu bleiben, wirklich Star War's Themen ins Fahrzeug hinein zu bauen beschränkt. Dann glaube ich wieder, die Zielgruppe ist auch sicherlich für den Hersteller aus Kostengründen in der Produktion, was Sondereditionen angeht, dann auch gar nicht immer zu tragen, sondern da geht es dann tatsächlich eher um den Mehrwert, dass man die Zielgruppe der einen Marke und die Zielgruppe der anderen Marke auch gegenseitig eine Win Win Situation erzeugt. Und wenn du jetzt auf so Themen wie Modemarken und Co ansprichst, dann impliziert das natürlich irgendwie den Gedanken, dass es sich maßgeblich wahrscheinlich im Interieur wiederfindet, weil das einfacher umzusetzen ist. Vielleicht aber auch im Branding eines einzelnen Fahrzeugs. Das hat dann weniger mit Exteriorum zu tun, sondern viel mehr dafür zu sagen, das ist jetzt eine Edition und die, die zeigt sich in irgendeiner Art und Weise bedingt aber eben auch, dass die Zielgruppe, die man mit diesem Co Branding anspricht, möglichst groß ist, Gerade wenn man in Volumenfahrzeuge denkt, so wie das die Marke Volkswagen tut das wahrscheinlich bei kleineren. Sag mal Umfängen wie Porsche oder Ferrari oder wer auch immer das haben könnte. Dann noch mal ein ganz anderes Thema. Es hängt immer von der Marke, von den Modellen, von den Volumen und verschiedenen Aspekten ab, ob das dann sinnvoll ist oder nicht.
5. I: Okay, danke für die Antwort. Wenn man von Erfolg in Co-Branding spricht, welche Dimension steht da im Vordergrund? Sind das Absatzziele? Ist das vielleicht aber auch die Steigerung des Bekanntheitsgrad? Wie schätzt du das ein?
6. E: Also ich glaube gerade im Automotive Kontext geht es geht es ja häufig damit einher, dass Modelle neu eingeführt werden. Ich glaube, das wichtigste im ersten Schritt bei einer Markteinführung eines neuen Modells ist das Thema Bekanntheit. Also nehmen wir mal den ID.Buzz. Da muss ich über verschiedene Wege im Marketing eine hohe Bekanntheit erzeugen und ein hohes Interesse, damit ich dann wieder weitere Marketingmaßnahmen

darauf platzieren kann. Also dann, wenn erst mal jemand weiß, dass es den ID.Nuzz gibt und er sich dann damit beschäftigt hat, dass ihm das Fahrzeug interessiert. Dann kann ich ihn auch in weitere Kanäle, die dann natürlich in Absatzziele immer münden. Also wir bauen ja keine Autos, um sie zu bauen, sondern wir kaufen, bauen Autos, um sie zu verkaufen. Aber ich glaube, die Absatzziele sind dann eher die zweit oder dritt gelagerten Zielsetzungen. Ich glaube, im Kern geht es immer darum, in einer gewissen Zielgruppe Thema zu sein. Und das ist das, was ich vorhin auch ansprach. Es gibt in der Regel kein Branding, ohne dass man bei beiden Marken das Verständnis hätte, dass man sich gegenseitig damit stützt. Oder eine Zielgruppe, die vielleicht auch komplett unterschiedlich ist, gegenseitig erschließt, um einen weiteren. Und damit deine Frage beantwortet. Größeren Bekanntheitsgrad in der jeweils anderen Zielgruppe und der eigenen zu erreichen.

7. I: Okay, super, Dankeschön. Wie schätzt du den Markenfit der kooperierenden Unternehmen ein? Wie wichtig ist der?
8. E: Ja, ich glaube, wenn zwei Marken völlig unterschiedliche Werte hätten oder auch unterschiedliche Ziele, also massiv unterschiedliche Zielgruppe, wo man nicht das Gefühl hätte, dass das irgendwie zusammenpasst, dann ist Branding ja eigentlich ausgeschlossen.
9. I: Okay, danke für die Einschätzung. Wie steht es um den Produktfit zwischen den Marken? Inwieweit müssen die Produkte zueinander passen?
10. E: Ich glaube, dass die Produkte sich schon durchaus unterscheiden können und auch zwingend müssen, weil sonst würde man ja Auto mit Auto. Von daher muss das Produkt im Wesentlichen nicht so zusammenpassen. Eher die Story.
11. I: Okay. Für wie wichtig erachtet du den Punkt Komplementarität, also quasi den Ergänzungsgrad der beiden Marken? Inwieweit müssen die sich zueinander ergänzen?
12. E: Da muss man jetzt auch auf bestimmte Dinge abzielen. Es ist schon wichtig, aber ich glaube, es ist nicht zwingend erforderlich. Gerade wenn ich so an Star War's und VW denke. Da gibt es jetzt nicht so viel Ergänzung, sondern es ist einfach etwas, was zu einem bestimmten Momentum ganz gut zusammenpasst.
13. I: Okay, danke für die Einschätzung. Wie sieht es denn Richtung, Bekanntheitsgrad und Image des Partners aus? Also quasi im Sinne der Markenstärke? Wie wichtig ist das?
14. E: Hängt für mich von den kooperierenden Marken ab. Wenn wir jetzt aber jetzt mal von unserem sehr internen Szenario ausgehen, dann würde ich dem Ganzen mindestens eine ... geben, weil ich glaube, dass zum Beispiel Volkswagen eine sehr starke Marke ist und man



dann mit einer kleineren Marke auch nur eine kleinere Zielgruppe ansprechen würde. Wenn ich aber eine kleinere Marke bin und vielleicht. Mit einer anderen kleinen Marke zusammenkommen möchte, bei der Produktfit vielleicht gut ist oder der Markenfit und ich dadurch überhaupt ins Wachsen komme, würde ich es wieder anders bewerten.

15. I: Ja, okay, danke auch für die Einschätzung. Inwieweit ist es denn wichtig, dass die Markenstärken der kooperierenden Unternehmen auch auf einem ähnlichen Niveau ist, also quasi gleich stark ist?
16. E: Es ist schwer, ohne konkreten Anwendungsfall. Es ist wirklich, wirklich sehr, sehr schwer. Aber ich glaube, die Markenstärke, da würde ich andere Dinge als als wichtiger priorisieren.
17. I: Okay, wie sieht es denn mit der Markenordnung in so einer Kooperation aus? Ist es quasi egal, wenn eine Marke dominanter auftritt und die andere eher im Hintergrund irgendwie mitwirkt? Oder müssen die, um eine erfolgreiche Kooperation auch zu gestalten, quasi gleichgestellt präsentiert werden? Wie schätzt du das ein? Die Marken Anordnung?
18. E: Würde ich auch mit einer ... versehen. Einfach weil ich glaube, dass da in dem Thema sehr viel Flexibilität drin ist und von der Zielsetzung abhängt. Wäre zum Beispiel. Oder hättest du gerne ein Beispiel.
19. I: Wie du magst? Also wenn du es noch untermauern möchtest, dann ja.
20. E: Also wenn es zum Beispiel um so Themen wie Apple Music geht und um Kooperationen, dass man zum Beispiel über Airplay oder Carplay heißt, das entsprechende Funktionen freischaltet, dann kann zum Beispiel die kooperierende Marke glaube ich auch ein bisschen unterrangig dargestellt werden. Wenn es aber in anderen Dingen, wie zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit dem DFB darum geht, also da geht es, glaube ich nur mit gleichwertiger Darstellung, auch zum Beispiel von Logo, Größen oder ähnlichem, um so was wie eine Kooperation auch zu unterstreichen.
21. I: Ja, okay. Ja, wir haben jetzt so ein bisschen schon die Richtung eingeschlagen, die sich auf die Zusammenarbeit der Unternehmen innerhalb der Kooperation bezieht. Wie schätzt du denn die Kooperationsfähigkeit des Partnerunternehmens ein, wenn es um eine Kooperation geht oder um eine potenziell mögliche Kooperation? Wie kooperationsfähig muss das Unternehmen sein, mit dem ich zusammenarbeite?
22. E: Ich glaube, wenn man keine Basis hat, wo man wirklich miteinander kooperiert, dann ist es automatisch kein Co-Branding mehr, sondern dann ist es eine eingekaufte

Werbemaßnahme oder eine eher auf wirtschaftlicher Basis stattfindende Zusammenarbeit. Also dann hat man eher so eine Auftraggeber Auftragnehmer Geschichte und dann redet man eigentlich auch nach meinem Verständnis nicht mehr über Branding, sondern einfach nur darum, dass jetzt Stoffe von wem auch immer eingekauft werden. Und da geht es auch nicht darum, gemeinsam aufzutreten. Das muss Voraussetzung dafür sein, dass man zusammen an etwas arbeitet.

23. I: Okay, Danke für die Einschätzung. Wie wichtig ist dann auch das Vertrauen zwischen den Unternehmen innerhalb so einer Kooperation?
24. E: Also es geht ja zum einen um das Thema Geheimhaltung. Wenn ich an die Kooperation von Volkswagen mit Disney denke, dann ging es sehr lange darum, auf beiden Seiten eine Veröffentlichung eines neuen Produktes, bei dem eine Serie, bei dem anderen ein Auto möglichst lange geheim zu halten und auch die Kooperation so lange geheim zu halten, bis man dann mit einem Big Bang rausgehen kann. Also von daher glaube ich, dass da ein sehr hohes Maß an Vertrauen auf beiden Seiten gegeben, weil man sensible Daten miteinander teilt und am Ende aber Sicherstellen muss, dass. Neben dem weiteres Thema wer sowas wie Produktqualität. Nee, also ich muss mich darauf verlassen können, dass das, was der Kooperationspartner produziert, anfertigt, macht und tut, meinem Unternehmen nicht schaden kann. Da ist viel Vertrauen notwendig.
25. I: Okay, vielen Dank dafür. Wir haben jetzt gehört, wie wichtig Vertrauen ist. Wie sieht es denn bezüglich der vertraglichen Ausgestaltung aus? Also könnte man jetzt quasi sagen im Umkehrschluss ja gut, ich vertraue mal oder wenn das Vertrauen sehr hoch ist zwischen den Unternehmen, dass ich dann quasi weniger detailliert sein muss in der Vertragsgestaltung Oder ist das, da wir eh uns in einem Wirtschaftsbereich befinden und allein aus Compliance Gründen anders gar nicht möglich?
26. E: Ich glaube, Compliance ist bei allen größeren Unternehmungen heute ein sehr wichtiges und notwendiges Thema. Und da geht es auch um um Schutz von Mitarbeitern am Ende des Tages, dass sie wissen, auf welcher Basis arbeiten wir gerade zusammen, Was ist geregelt? Also da hilft Vertrauen allein nicht aus, sondern das Vertrauen muss untermauert werden mit einer konkreten vertraglichen Regelung.
27. I: Danke für die Einschätzung. Wie wichtig erachtet du den Punkt der einheitlichen Kommunikationspolitik? Ist es bei einer Kooperation wichtig, dass beide Unternehmen einheitlich mit ihren Botschaften auftreten oder gibt es da Spielraum? Wie siehst du das?
28. E: Ich glaube, es ist schon notwendig, dass das aufeinander abgestimmt ist und die jeweiligen Storys zueinander passen. Meine Wahrnehmung oder meine Meinung dazu wäre

aber, dass die jeweilige Marke auch Freiheiten haben muss innerhalb ihres Markenkosmos und dem, was sie als Marke auszeichnet, ihren eigenen Weg zu gehen. Ich glaube auch, nur so funktioniert es. Weil, sicherlich sage ich mal, eine Automarke noch mal eine andere Kundenansprache hat als ein Modelabel oder irgendeine andere Unternehmung.

29. I: Okay, dann gehen wir jetzt so ein bisschen in Richtung Überprüfung der Kooperation. Und zwar, Was hältst du denn von einer Überprüfung des Kooperationsvorhabens im Sinne einer Konsumentenbefragung, die im Vorfeld durchgeführt wird?
30. E: Ja, also kann mitunter wichtig sein. Ich würde, glaube ich mal eine. Also gerade wenn es um größere Kooperationen geht, ist es es dann vielleicht eher eine .... Um einfach abzusichern, dass man da nicht gerade völlig falsch verpaart ist, da jemand eventuell sehr hohe Kosten hat und dann doch in der Zielgruppe keinen Mehrwert findet. Also Konsumenten Befragung fände ich mal gut.
31. I: Quasi die gleiche Frage, aber diesmal mit einer Experten Befragung. Was hältst du davon? Also dass man quasi Experten der eigenen internen Marketingabteilung, aber vielleicht auch der anderen, also des Kooperationspartner, heranzieht und so ein Expertengremium quasi gründet? Wie siehst du das?
32. E: Also ich glaube schon, dass sich Verantwortliche der beiden Marken darüber unterhalten müssen. Und also Experten befragen. Sehe ich so ein bisschen auch als schlichte Vorarbeit dessen, was man denn hinterher in der Kooperation umsetzt. Wenn das, was du gerade beschrieben hast, nämlich interne Mitarbeiter im Marketing zu befragen, da würde ich eine ... geben. Ich meine, kommt sicherlich auch ohne aus, aber irgendwer muss da mal über gemeinsame Zielsetzungen und so reden werden.
33. I: Okay, danke für die Einschätzung. Wie wichtig sind denn übereinstimmende Zielgruppen zwischen den Marken, damit eine Kooperation auch Erfolg hat?
34. E: Also eine übereinstimmende Zielgruppe kann absolut sinnvoll sein, aber auch die abweichenden Zielgruppen haben ja ihre positiven Aspekte in der weiteren Ausgestaltung, um eben nochmal neue Zielgruppen zu erschließen, einen weiteren Nutzerkreis auch auf die eigene Marke aufmerksam zu machen.
35. I: Okay. Wie wichtig ist denn für ein Kooperationsendprodukt der Faktor Innovation, um eine Kooperation überhaupt zu rechtfertigen, also quasi überhaupt eine einzugehen? Wie schätzt du das ein?

36. E: Das geht ja heute sehr nach Gefühl. Ich glaube, dass es sehr häufig so ist im Umkehrschluss, dass Innovationen dazu führen, dass man sich über Kooperationen mehr Gedanken macht. Ich sehe aber auch einfach also bleiben wir wieder im Automotive Bereich, damit einfach irgendein Sondermodell in irgendeiner Form zu benennen, um dann noch mal Aufmerksamkeit auf ein bestehendes Produkt, vielleicht sogar am Ende seines Lebenszyklus es kurz bevor. Sage ich mal dann das neuere Modell rauskommt da nochmal Attention drauf zu bringen, dann eher mit Hinblick auf Absatzziele und Co noch mal da was zu reißen ist, glaube ich die, dass das Thema innovativ zu sein nicht so wichtig. Und teilweise sind ja auch gerade die Dinge, die nicht innovativ sind, sondern eher so in die Retrospektive gehen und eher so was Klassisches aufgreifen. Das haben wir jetzt gerade beim ID.Buzz , Da ist das zwar das Produkt zwar innovativ, aber das Markenerlebnis dahinter greift eigentlich gerade den T1 auf und ist damit sehr in der Vergangenheit, wodurch man Möglichkeiten hat, auch so Kooperationen wie zum Beispiel mit Miele und die mal ins Spiel zu bringen, die ja gerade veröffentlicht wurde, auch zu spielen, aber dann eher im Zusammenspiel aus der Tradition, die schon seit Jahren diese Unternehmen miteinander verbindet und dem neuen Produkt, was innovativ ist. Und genauso vielleicht auf der Seite von Miele mit neuen, innovativen Smart Home Produkten.
37. I: Okay, vielen Dank für die Einschätzung. Ja, dann haben wir ja jetzt einige Erfolgsfaktoren gehört und sind auch jetzt quasi bei der letzten Frage angekommen. Wir haben viele Erfolgsfaktoren gehört. Gibt es denn für das Jahr 2022, also aktuell, aber auch vielleicht mit Blick in die Zukunft Faktoren, die in eher naher Zukunft ebenfalls wichtig sein werden, damit eine Kooperation erfolgreich sein kann oder wird? Was denkst du darüber?
38. E: Zwei Dinge. Kommunikationskanal und Kommunikationsmittel. Ich glaube. Also um ein Beispiel zu zeigen Ich glaube, dass zum Beispiel McDonalds in seiner aktuellen Kampagne ein sehr positives Beispiel ist, weil sie es geschafft haben, etwas, was sie immer machen und was bekannt ist, also dieses. Monopoly. Das ist über unterschiedliche Kommunikationskanäle, also von Social Media über Fernsehen bis hin zu Online mit unterschiedlichen Werbemitteln zu versehen, die eine andere Botschaft haben. Also das Ticktack Video von einer Wer ist da? Die Shirin David? Ja, du heißt ja so oder so, ist ja genau. Aber diese Referentin hat auf Ticktack ein komplett anderes Video mit einem mit einer komplett anderen Kommunikation. Veröffentlicht. Als es dann auf anderen Social Media Kanälen den klassischen wie Ticktack, wie Facebook und Instagram eben im Vergleich zu Ticktack dann ist. Und ich glaube, dass das für diese für Soco Brandings auch genau diese Relevanz hat, dass ich eben gucke, an welcher Stelle kann ich eigentlich mit welcher Botschaft und mit welcher Art der Kommunikation die jeweilige Zielgruppe dann auch erreichen? Ich glaube, wenn man sich davor da vorher keine Gedanken dazu gemacht hat, dann ist das sicherlich nicht gut und wird nicht dazu führen, dass es eine gute Kampagne wird.

39. I: Okay, vielen Dank für die Einschätzung, dann sind wir auch schon durch mit dem mit dem Interview. Ich bedanke mich erst mal für die Teilnahme!

## Literaturverzeichnis

- Albers, S. & Herrmann, A. (2013). Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation - Kontrolle. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- amberscript.com. (o. D.). Amberscript: Audio & Video Transcription | Speech-to-text. Abgerufen am 03. November, von <https://www.amberscript.com/en/>.
- aphorismen.de. (o. D.). Abgerufen am 16. November 2022, von <https://www.aphorismen.de/zitat/218024>.
- Baumgarth, C. (2003). Wirkungen des Co-Brandings: Erkenntnisse durch Mastertechnikpluralismus. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Baumgarth, C. (2004). Co-Branding, in: Bruhn, M.: Handbuch Markenführung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Benkenstein, M., Beyer, T. (2003). Kooperationen im Marketing, in: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Blackett, T., Russell, N. (2000). Co-Branding - the science of alliance, in: Journal of Brand Management. Vol. 7. S. 161-170. Palgrave Macmillan Ltd., London.
- brandmeyer-markenberatung.de. (o. D.). Markenallianz. Abgerufen am 7. Oktober 2022, von <https://www.brandmeyer-markenberatung.de/marken-glossar/markenallianz>.
- bmwk.de. (o. D.). Automobilindustrie. Abgerufen am 3. Oktober 2022, von <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-automobilindustrie.html>.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Springer Verlag, Wiesbaden.
- Burzan, N. (2015). Quantitative Methoden kompakt. UVK, Konstanz.
- Diegel, M. (2021). Markenerweiterungsstrategien professioneller Sportvereine im eSport: Rückwirkungseffekte von Markentransfer- und Co-Branding-Strategien auf das Markenimage (Innovatives Markenmanagement). Springer Gabler, Wiesbaden.

- ecomento.de. (2021, 23. Juni). Analyse: Autoindustrie erholt sich, steht aber weiter vor großen Herausforderungen. Abgerufen am 3. Oktober 2022, von <https://ecomento.de/2021/06/22/autoindustrie-erholt-sich-weiter-grosse-herausforderungen-analyse/>.
- Esch, F. R. (2003). Strategie und Technik der Markenführung. Vahlen, München.
- Esch, F. R. (2012). Wachstum mit Marken: Marken dehnen und Allianzen bilden. SpringerLink. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03249116>.
- Esch, F. R. (2019). Handbuch Markenführung. Springer Publishing, Wiesbaden.
- Freter, H. (2004). Ingredient Branding, in: Bruhn, M.: Handbuch Markenführung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Förster, A. & Kreuz, P. (2007). Marketing-Trends: Innovative Konzepte für Ihren Markterfolg. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gaiser, B., Linxweiler, R. & Brucker, V. (2005). Praxisorientierte Markenführung: Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse. Beltz Verlag, Weinheim.
- Gottschalk, B., Kalmbach, R. & Dannenberg, J. (2006). Markenmanagement in der Automobilindustrie: Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Hab, G. & Wagner, R. (2016). Projektmanagement in der Automobilindustrie: Effizientes Management von Fahrzeugprojekten entlang der Wertschöpfungskette. Springer Gabler, Wiesbaden.
- handelsblatt.com. (2007, 14. Juni). Marketing-Kooperation. Abgerufen am 17. Oktober 2022, von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/marketing-kooperation-zwei-von-drei-allianzen-scheitern/2822060.html>.
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews, in: Baur, N., Blasius, J.: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS, Wiesbaden.

- Helmig, B. (2008). Co-Branding: The State of the Art. SpringerLink. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03396775>.
- Hensel, J. & Reichwald, H. D. H. R. (2007). Netzwerkmanagement in der Automobilindustrie: Erfolgsfaktoren und Gestaltungsfelder (Markt- und Unternehmensentwicklung Markets and Organisations). Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Hildebrandt, A., Jäckle, S., Wolf, F. & Heindl, A. (2015). Methodologie, Methoden, Forschungsdesign: Ein Lehrbuch für fortgeschrittene Studierende der Politikwissenschaft. Springer VS, Wiesbaden.
- Hoogeveen, R. (2022). Interorganisationale kollaborative Gemeinschaftsforschung: Forschungscampus für den Automobilbau der Zukunft: ARENA2036. Springer Vieweg, Wiesbaden.
- Huber, F. (2004). Markenallianzen, in: Bruhn, M.: Handbuch Markenführung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Jenewein, W., Kaufmann, G. & Wichert, C. (2012). „Drum prüfe, wer sich bindet...“ - Eine empirische Untersuchung zur Wirkung von Markenkooperationen, S. 35-39. Thesis, St. Gallen.
- Köncke, P. (2022). Strukturwandel und Arbeitskämpfe in der deutschen Automobilindustrie, in: Candeias, M. & Krull, S.: Spurwechsel - Studien zu Mobilitätsindustrien, gerechten Übergängen und alternativer Produktion, S. 119-248. VSA Verlag, Hamburg.
- Kuckartz, U. (2009). Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Beltz Verlag, Weinheim.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). Qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag, Weinheim.
- Leuthesser, L., Kohli, C. & Suri, R. (2003). 2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand, 35–47. Henry Stewart Publications, London.
- Levin, A. M., Davis, C. J. & Levin, I. P. (1996). Theoretical and Empirical Linkages between Consumers Responses to Different Branding Strategies, Advances in Consumer Research, Vol. 23, S. 296-300.



- Marschner, K. (2013). Wettbewerbsanalyse in der Automobilindustrie: Eine branchenspezifischer Ansatz auf Basis strategischer Erfolgsfaktoren. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Beltz, Weinheim.
- Mieg, H. A. & Brunner, B. (2017). Experteninterviews - eine Einführung und Anleitung. ETH, Zürich.
- milka.de. (o. D.). Milka & Oreo 185g. Abgerufen am 21. Dezember 2022, von <https://www.milka.de/produkte/milka-oreo-riegel>.
- Nguyen, C. (2019). Are two brands better than one? Investigating the effects of co-branding in advertising on audience memory. SpringerLink. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11002-017-9444-3>.
- ntv.de. (2022, 28. März). Der Ukraine-Krieg und die Folgen: Kollabiert die deutsche Autoindustrie?. Abgerufen am 3. Oktober 2022, von <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Kollabiert-die-deutsche-Autoindustrie-article23217276.html>.
- Ouillon, G. (o. D.). Automobilindustrie. Abgerufen am 3. Oktober 2022, von <https://www.automobil-industrie.vogel.de/wie-software-die-deutsche-automobilindustrie-veraendert-w-62eb91f981b80/>.
- Park, C . W ., Jun , S . Y & Shocker , A . D . (1996). Composite Branding Alliances, in: Journal of Marketing Research, Vol. 33, No. 4, S. 453-466. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Pet Shop Boys. (1986). "Opportunities" aus Album „Please“. Abgerufen am 22. Dezember, von <https://www.songtexte.com/songtext/pet-shop-boys/opportunities-6bd516fe.html>.
- Pfadenhauer, M. (2009). Das Experteninterview, in: Buber, R., Holzmüller, H.H.: Qualitative Marktforschung. Gabler, Wiesbaden.
- Pfeiffer, F. (2021). Ein Experteninterview für die Bachelorarbeit führen in 5 Schritten. Abgerufen am 31. Oktober 2022, von <https://www.scribbr.de/methodik/experteninterview-bachelorarbeit/>.

- Pförsch, W. & Müller, I. (2006). Die Marke in der Marke: Bedeutung und Macht des Ingredient Branding (German Edition). Springer, Wiesbaden.
- Preininger, N. (2010). Markenkooperationen: Erfolgsfaktoren, Implementierung und Management. Eul Verlag, Siegburg.
- Preißner, A. (2020). Marketing-Controlling. De Gruyter, Berlin.
- Rao, A. R., Qu, L., & Rükert, R. W. (1999). Signaling unobservable product quality through a brand ally, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36, S. 258-268. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Regier, S. & Bulut, C. (2012). Co-Branding als strategische Option der Luxusmarkenführung: Eine empirische Untersuchung. Eul Verlag, Siegburg.
- Reichert, K. (2020, 10. Dezember). Die 5 umsatzstärksten Branchen in Deutschland. Abgerufen am 3. Oktober 2022, von <https://www.ig.com/de/trading-strategien/umsatzstaerkste-branchen-in-deutschland-190312>.
- Reichmann, T., & Kusterer, F. (2007). Controlling-Special Konzern-Controlling in der Automobil- und Zulieferindustrie auf Basis einer systemgestützten Controlling-Konzeption. Beck, München.
- Sempora Consulting GmbH. (o. D.). Systematisches Kooperationsmarketing: Chancen und Risiken des Co-Marketing. Abgerufen am 23. September 2022, von [https://www.sempora.com/files/pdf/Insight\\_VS08\\_S11\\_Comarketing.pdf](https://www.sempora.com/files/pdf/Insight_VS08_S11_Comarketing.pdf).
- siemens-home.bsh-group.com. (o. D.). Abgerufen am 8. Oktober 2022, von <https://www.siemens-home.bsh-group.com/de/produkte/waeschepflege/waschmaschinen/ariel-aktion>.
- 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, Vol. 35, S. 30–42. Sage Publications, Thousand Oaks.
- spiegel.de. (2022, 27. August). Es kommt dicke. Abgerufen am 29. Dezember 2022, von <https://www.spiegel.de/wirtschaft/volkswirte-zur-wirtschaftslage-es-kommt-dicke-a-5546a163-e938-4548-8292-bb96ed0f67e5>.

- staralliance.com. (o. D.). Abgerufen am 7. Oktober 2022, von <https://www.staralliance.com/de/home>.
- surveymonkey.de. (o. D.). How to use a Top 2 Box score in your survey analysis. Abgerufen am 23. Dezember, von <https://www.surveymonkey.de/mp/top-2-box-scores/>.
- Tretter, S. (2019, 12. November). Abgerufen am 1. November 2022, von [https://praxistipps.focus.de/qualitative-und-quantitative-forschung-das-ist-der-unterschied\\_114935](https://praxistipps.focus.de/qualitative-und-quantitative-forschung-das-ist-der-unterschied_114935).
- Unger, F. & Fuchs, W. (2005). Management der Marketing-Kommunikation. Springer, Wiesbaden.
- Vogel, J. & Huber, F. (2007). Co-Branding: Markenstrategie der Zukunft - eine empirische Studie der Markeneffekte beim Co-Branding. Eul Verlag, Siegburg.
- Votolato, N. L. & Unnava, H. R. (2006). Spillover of negative information on brand, in: Journal of consumer psychology, Vol. 16, No. 2, S. 196–202. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Washburn, J. H., Till, B. D. & Prilluck, R. (2000). Co-Branding, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 17, No. 7, S. 591-604. Emerald Group Publishing Ltd, Bingley.
- Weissenberger-Eibl, M. A. (2022). Zukunftsnavigator Deutschland: Individuelle und Organisationale Zukunftsfähigkeit. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Wernitz, F. (2018). EconStor: Das Experteninterview als Datenerhebungsmethode in Prüfungsarbeiten. IUBH Internationale Hochschule, Bad Honnef.
- Wickert, I. (2015). Co-Branding, in: Journal für korporative Kommunikation, No. 1, S. 106-118. Köln.
- Woll, R. & Goldmann, C. (2022). Trends und Entwicklungstendenzen im Qualitätsmanagement: Bericht zur GQW-Jahrestagung 2021 in Cottbus. Springer Vieweg, Wiesbaden.
- Woratschek, H., Ströbel, T. & Durchholz, C. (2014). Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport. SpringerLink. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-3695-0>.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit „Co-Branding in der Automobilindustrie - konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren anhand der Volkswagen AG“ selbstständig verfasst, sowie die benutzten Quellen und Hilfsmittel vollständig angegeben habe und dass die Arbeit nicht bereits als Arbeit vorgelegen hat.

Wolfsburg, den 12.01.2023



Pascal Prudlik