

Brütting, Ludwig

**Working Paper**

## Marken von Kooperationen: Anforderungen und Implementation

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 84

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Brütting, Ludwig (2009) : Marken von Kooperationen: Anforderungen und Implementation, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 84, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55796>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Marken von Kooperationen -**  
**Anforderungen und Implementation**  
von Ludwig Brütting  
Nr. 84 ▪ August 2009

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
[info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de) ▪ [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)

## Vorwort

Mit der Zunahme der Bedeutung der Kooperation von Unternehmen zwecks überlegener Erreichung der Unternehmensziele differenzieren sich auch die Forschungsfragen der Ökonomik der Kooperation zunehmend aus. Stand bisher vor allem die Binnenstruktur der Zusammenarbeit im Vordergrund, gewinnt nun zusätzlich das Verhältnis der Kooperationen zu den Akteuren der Umwelt an Bedeutung. Dies korrespondiert mit der Professionalisierung des Kooperationsmanagements. Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass sich die Frage der Marke einer Kooperation stellt. Dabei ist sowohl von Bedeutung, wie mit bereits existierenden Marken kooperationswilliger oder kooperierender Unternehmen umzugehen ist als auch wie eine neue Marke für eine Kooperation aufzubauen ist. Noch komplexer wird es, wenn mehrere Marken synergetisch zu handhaben sind.

Diesen Herausforderungen stellt sich Ludwig Brütting in diesem IfG-Arbeitspapier, das auf seiner Diplomarbeit im Fach „Unternehmenskooperation“ beruht. Er differenziert nicht nur unterschiedliche Kooperationsformen und Marken und deren Zusammenhänge, sondern er plädiert sachlich begründet dafür, Markenentwicklung, -pflege und -bewertung in das Kooperationsmanagement zu integrieren. So angesiedelt ist gewährleistet, dass ein systematisches Management erfolgt, das mit den einzelnen Phasen einer Kooperation korrespondiert. So können die jeweils differierenden Aufgaben konsequent in Angriff genommen werden, was zum Erfolg der Partnerschaft beiträgt. Dieses Arbeitspapier ist in den „IfG-Forschungscluster 2: Kooperationsmanagement“ einzuordnen. Kommentare sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort I

Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	1
2. Grundlagen zu Kooperationen und Marken.....	2
2.1 Typologisierung verschiedener Kooperationsformen .....	2
2.2 Funktionen von Marken .....	4
2.3 Unternehmensübergreifende Markierung von Kooperationen... 5	
3 Anforderungen an die Markenführung im Kooperationskontext .....	9
3.1 Identifikation von Anforderungsebenen .....	9
3.2 Anforderungen auf der Markenebene.....	10
3.2 Anforderungen auf der Organisationsebene.....	11
3.4 Anforderungen auf der Leistungsebene .....	15
4 Implementation von Kooperationsmarken.....	16
4.1 Prozessorientierte Markenführung als Bestandteil des Kooperationsmanagements .....	16
4.1.1 Strategische Markenplanung als Bestandteil der Institutionalisierung .....	19
4.1.2 Operative Markenumsetzung als Bestandteil der operativen Kooperationsführung.....	23
4.1.3 Markencontrolling als Bestandteil der Erfolgskontrolle .....	25
5 Zusammenfassung und Ausblick .....	26
Literaturverzeichnis .....	27
Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster .....	32

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Aufbau der Arbeit .....	2
Abb. 2: Kooperationstypologisierung .....	3
Abb. 3: Markierungsoptionen für Kooperationen .....	7
Abb. 4: Ziele der Markierung von Kooperationen .....	9
Abb. 5: Komplexität im Markensystem einer Kooperation .....	13
Abb. 6: Kooperationsmanagementmodell nach THEURL.....	17
Abb. 7: Implementationsprozess einer Kooperationsmarke. ....	18
Abb. 8: Entscheidungsheuristik für den Aufbau einer Kooperationsmarke .....	19
Abb. 9: Einflussfaktoren der Markenarchitekturwahl .....	21
Abb. 10: Kommunikationsvarianten im Kooperationskontext .....	24

## **1. Einleitung**

### **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Kooperationen sind derzeit die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform unternehmerischer Aktivitäten.<sup>1</sup> Ein verändertes Nachfragerverhalten, zahlreiche technologische Entwicklungen sowie die Globalisierung und eine De- sowie Reregulierung haben die Wettbewerbsintensität auf zahlreichen Märkten deutlich erhöht.<sup>2</sup> In diesem Zusammenhang werden Kooperationen von vielen Unternehmen als erfolgversprechende Strategioption gesehen, um durch flexible Ressourcenkombinationen sowie eine Konzentration auf ihre Kernkompetenzen den veränderten Wettbewerbsbedingungen adäquat begegnen zu können. Im Zentrum der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Kooperationen standen dabei bislang vor allem die Innenbeziehungen von Kooperationen. Die marktorientierte Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und der Außenauftritt unter einer gemeinsamen Marke als zentraler Bestandteil dieser Außenbeziehungen fanden dagegen bisher weitaus weniger Beachtung<sup>3</sup>

Aus diesem Defizit in der Erforschung der Marken von Kooperationen erwächst die Zielsetzung des vorliegenden Arbeitspapiers, welche darin besteht, zum einen grundsätzliche Anforderungen an die Marken bzw. die Markenführung in Kooperationen zu identifizieren und zum anderen unter Berücksichtigung der identifizierten Anforderungen Hinweise für die Implementation von Kooperationsmarken zu entwickeln.

### **1.2 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. An das erste einleitende Kapitel schließt sich im zweiten Kapitel zunächst eine Erarbeitung der theoretischen Grundlagen aus der Kooperations- und Markenforschung an. Aufbauend auf diesem Grundgerüst erfolgt die Überleitung zum Untersuchungsgegenstand der Arbeit, indem die wesentlichen Markierungsoptionen und Markierungsziele für unternehmensübergreifende Kooperationen eingegrenzt und dargestellt werden. Im dritten Kapitel werden zunächst drei verschiedene Ebenen identifiziert, denen jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Markenführung im Kooperationskontext zugeordnet werden können. Im Folgenden werden dann auf jeder dieser Ebenen die spezifischen Anforderungen einer detaillierten Analyse unterzogen. Im vierten

---

<sup>1</sup> Vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS (2006), S. 11.

<sup>2</sup> Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 2 f.

<sup>3</sup> Vgl. KÖHNE (2006), S. 11; MAYER (2000), S. 29; WESEMANN (2007), S. I.

Kapitel wird eine Anleitung für die Implementation von Kooperationsmarken entwickelt. Diese Anleitung basiert auf einem dreistufigen Prozessmodell, welches in seinen einzelnen Schritten ausführlich erläutert wird.

Das fünfte Kapitel beschließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse. Die folgende Abbildung stellt den Aufbau der Arbeit grafisch dar.



Abb. 1: Aufbau der Arbeit

## 2. Grundlagen zu Kooperationen und Marken

### 2.1 Typologisierung verschiedener Kooperationsformen

In der Kooperationsforschung existiert eine Vielzahl an Kriterien zur Typologisierung von Kooperationsformen.<sup>4</sup> Unter dem Blickwinkel der Anwendungsorientierung erscheinen insbesondere die von SYDOW/WINAND gewählten Kriterien der Steuerungsform und der zeitlichen Stabilität für eine Typologisierung geeignet, da sie im Folgenden auch Anhaltspunkte für die Ausgestaltung der Marken von Kooperationen liefern.<sup>5</sup> Das Kriterium der Steuerungsform unterscheidet heterarchisch und hierarchisch gesteuerte Kooperationen. Bei einer hierarchischen Steuerung wird die Kooperation zentral von einem fokalen Unternehmen gesteuert, in heterarchisch organisierten Kooperationen hingegen erfolgt die Steuerung dezentral durch alle

<sup>4</sup> Für eine Übersicht möglicher Kriterien und daraus abgeleiteter Kooperationsformen vgl. SYDOW (2006), S. 394. Zum Begriff der Kooperation vgl. für viele THEURL (2001), S. 73, EGGERS/ENGELBRECHT (2005), S. 3, ROTERING (1993).

<sup>5</sup> Vgl. SYDOW/WINAND (1998), S. 16.

Kooperationspartner gemeinsam. Das Kriterium der zeitlichen Stabilität bezieht sich auf den Zeitfokus einer Kooperation und unterscheidet zwischen stabilen, langfristig angelegten und dynamischen, kurzfristig angelegten Kooperationen.<sup>6</sup>

Die Abbildung 2 zeigt, dass auf Basis der beschriebenen Kriterien drei verschiedene Kooperationsformen identifiziert werden können. Im Zentrum dieser Arbeit stehen strategische und polyzentrische Kooperationen. Strategische Kooperationen werden von einem fokalen Unternehmen gesteuert. Das fokale Unternehmen nimmt stärker als die übrigen Kooperationspartner Einfluss auf die kooperative Strategie und bestimmt Form und Inhalt der interorganisatorischen Beziehungen. Die einzelnen Kooperationspartner stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zum dominanten Unternehmen und richten ihre Zielsetzungen entsprechend an diesem aus.<sup>7</sup>

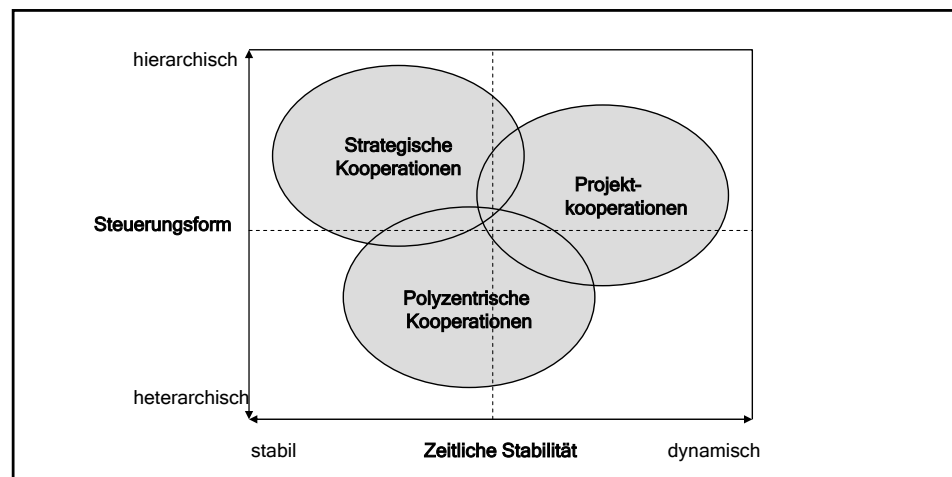


Abb. 2: Kooperationsstypologisierung<sup>8</sup>

In polyzentrischen Kooperationen dagegen existieren gegenseitige Abhängigkeiten und die Steuerung der Zusammenarbeit erfolgt dezentral über verschiedene Entscheidungszentren. Die für die Leistungserstellung erforderlichen Koordinations- und Entscheidungskompetenzen werden aufgabenabhängig auf diejenigen Kooperationspartner verteilt, die in dem jeweiligen Bereich Spezialisierungsvorteile aufweisen.<sup>9</sup> Sowohl strategische als auch polyzentrische Kooperationen sind tendenziell durch eine hohe Stabilität gekennzeichnet.

<sup>6</sup> Vgl. EGGERS/ENGELBRECHT (2005), S. 9; SYDOW/WINAND (1998), S. 15.

<sup>7</sup> Vgl. WILDEMANN (1997), S. 423.

<sup>8</sup> In Anlehnung an: SYDOW/WINAND (1998), S. 16. SYDOW und WINAND verwenden statt dem Begriff der Kooperation den Begriff des Netzwerks. Ein Netzwerk stellt eine Unterform einer Kooperation dar, welche durch die Zusammenarbeit von mindestens drei Kooperationspartnern gekennzeichnet ist. Vgl. ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT (2005), S. 6.

<sup>9</sup> Vgl. WILDEMANN (1997), S. 425.



Projektkooperationen unterscheiden sich von den übrigen Formen durch ihren dynamischen Charakter und die zeitliche Befristung der Kooperationsaktivitäten.<sup>10</sup> Der Aufbau und die Führung einer Marke erfordern jedoch Kontinuität und langfristig ausgerichtete Konzepte.<sup>11</sup> Eine befristete Zusammenarbeit lässt den Markenaufbau häufig zu einem substanzlosen „Labeling“ verkommen.<sup>12</sup> Die Wirkung einer Marke kann sich damit in Projektkooperationen nicht voll entfalten, weshalb diese Kooperationsform im Weiteren nicht explizit berücksichtigt wird.<sup>13</sup>

## 2.2 Funktionen von Marken

Aus Nachfragersicht kommt einer Marke<sup>14</sup> zunächst eine vertrauensschaffende Funktion zu. Insbesondere bei Erfahrungs- oder Vertrauensgütern, deren Qualität selbst nach dem Kauf oder Konsum nicht endgültig beurteilt werden kann, besteht nachfragerseitig ein hohes Risikoempfinden.<sup>15</sup> Marken können dieses subjektiv empfundene Kaufrisiko senken. Die Wahrnehmung der Nutzenkomponenten einer Marke dient dem Nachfrager als Qualitätsversprechen, dass ein Produkt bestimmte Funktionen erfüllt und ermöglicht so einen Vertrauensaufbau. Darüber hinaus übernehmen Marken eine Orientierungs- und Informationsfunktion.<sup>16</sup> Die Marke erlaubt das Unterscheiden, Erinnern und Wiedererkennen von Produkten<sup>17</sup> und erhöht damit die Markttransparenz. Zudem tragen Marken zur Identitätsstiftung bei, indem der Nachfrager bestimmte Werte, die eine Marke verkörpert, auf sich selbst bezieht und seine Identität anhand dieser Merkmale definiert.<sup>18</sup> Daneben ermöglichen Marken auch eine Identitätsvermittlung gegenüber dem sozialen Umfeld.

Auch aus Anbietersicht erfüllen Marken verschiedene Funktionen.<sup>19</sup> Zunächst übernehmen sie eine Profilierungsfunktion. Die Marke transportiert spezifische Nutzenkomponenten, welche das eigene Angebot vom Wettbewerb differenzieren. Gleichzeitig übernehmen Marken für die Anbieter eine Funktion als Kundenbindungsinstrument. Der Aufbau von Markenpräfe-

---

<sup>10</sup> Vgl. SYDOW (2006), S. 398.

<sup>11</sup> Vgl. ESCH (2008), S. 55.

<sup>12</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 10.

<sup>13</sup> Aus Projektkooperationen ergeben sich allerdings häufig Folgekooperationen in einem festen Partnerkreis. Auf diese Weise kann sich ein „Kooperationspfad“ herausbilden, der dann durchaus auch die Entwicklung einer gemeinsamen Marke zulässt.

<sup>14</sup> Zum Begriff der Marke vgl. BAUMGARTH (2008), S. 1 ff.; MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 5 f.; ESCH (2008), S. 17 ff.

<sup>15</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 12.

<sup>16</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 11.

<sup>17</sup> Vgl. IRMSCHER (1997), S. 30.

<sup>18</sup> Vgl. SPENGLER (2005), S. 16; GRÜTER (2006), S. 93; KELLER (2003), S. 9 f.

<sup>19</sup> Vgl. ESCH (2008), S. 24; MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 12 ff.

renzen fördert die Entwicklung von Markenloyalität und stärkt die Kundenbindung. Weiterhin unterstützen Marken Wachstumsstrategien der Anbieter. Die zielgruppenorientierte Ausgestaltung von Marken ermöglicht eine differenzierte Bearbeitung mehrerer Marktsegmente und damit eine bessere Marktdurchdringung. Schließlich übernimmt die Marke auch eine Funktion als Preisprämie. Im Vergleich zu einer technisch-physikalisch gleichen Leistung ohne Markierung eröffnet die Marke preispolitische Spielräume. Je besser die Marke im Wettbewerb profiliert werden kann, desto eher wird sie vom Nachfrager als einzigartig wahrgenommen und desto größer fallen diese Spielräume aus.<sup>20</sup>

### 2.3 Unternehmensübergreifende Markierung von Kooperationen

#### *Markierungsoptionen für Kooperationen*

Im Hinblick auf die Ausgestaltung des Marktauftrittes einer Kooperation kann zwischen einem getrennten und einem gemeinsamen Marktauftritt unterschieden werden. Bei einem getrennten Marktauftritt wird bewusst darauf verzichtet, die kooperativ erstellten Leistungen auch als solche zu präsentieren. Die Außendarstellung der Partner bleibt von der Kooperation unberührt und die Kooperation als Ganzes wird vom Nachfrager nicht als solche wahrgenommen.<sup>21</sup> Als Beispiel für einen getrennten Marktauftritt kann z. B. die KATAG AG dienen. Diese übernimmt als größter europäischer Textilverbund den Einkauf sowie verschiedene Dienstleistungen für mehr als 380 Fachgeschäfte. Die KATAG AG tritt selbst nicht am Markt auf und der Marktauftritt der einzelnen Fachgeschäfte erfolgt getrennt.<sup>22</sup>

Bei einem gemeinsamen Marktauftritt wird eine Markierung der Kooperation nach außen hin erforderlich, damit der Nachfrager die Kooperation als solche wahrnehmen kann. Für die Markierung existieren unterschiedliche Optionen. Eine Markierungsoption besteht darin, am Markt mit einer Kombination bereits bestehender Marken aufzutreten. Die Kooperation sowie das kooperative Leistungsangebot werden zwar im Verbund markiert, die beteiligten Marken treten jedoch weiterhin auch eigenständig am Markt auf. Diese Option wird in der Literatur als Co-Branding<sup>23</sup> diskutiert.

---

<sup>20</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 15.

<sup>21</sup> Vgl. BLÖSE/SCHMIDT/THÖNNESEN (2006), S. 63.

<sup>22</sup> Vgl. KATAG AG (2008); WIEKING (2005), S. 19.

<sup>23</sup> Vgl. zum Begriff des Co-Branding: BAUMGARTH (2003), S. 30; BLACKETT/RUSSELL (1999), S. 6 ff. Ein Beispiel für Co-Branding ist das Produkt FRUITY SMARTIES, welches die Marken der Kooperationspartner HARIBO und NESTLE SMARTIES trägt (vgl. O. V. (2003), S. 72). Kooperationen in denen eine Markenkombination in Form des Co-Branding das zentrale Kooperationsmotiv

Eine weitere Markierungsoption besteht darin, am Markt unter einer eigenen Kooperationsmarke aufzutreten.<sup>24</sup> Während das Co-Branding für kurzfristig angelegte Kooperationen vorteilhaft erscheint, bietet sich der Marktauftritt unter einer eigenen Kooperationsmarke eher für langfristig ausgerichtete Kooperationen an, da umfangreiche Investitionen in den Markenaufbau und die Markenführung getätigt werden müssen.<sup>25</sup> Grundsätzlich sind zwei Ausprägungen dieser Markierungsoption möglich. Zum einen der einheitliche Marktauftritt unter der Kooperationsmarke sowie zum anderen der gemischte Marktauftritt unter gemeinsamer Verwendung der Kooperationsmarke und einer oder mehrerer Marken der Kooperationspartner.<sup>26</sup>

Bei einem einheitlichen Auftritt werden die kooperativ erstellten Leistungen ausschließlich mit der Kooperationsmarke markiert und nur unter dieser Marke am Markt angeboten. Die Marken der Kooperationspartner werden in Kombination mit dem Leistungsangebot der Kooperation vom Nachfrager nicht wahrgenommen. Die Kooperation erscheint nach außen wie ein Einzelunternehmen.<sup>27</sup> Diese Ausprägung der Kooperationsmarke wird im Weiteren als netzgeführte Marke<sup>28</sup> bezeichnet. Typische Beispiele sind Franchise-Systeme wie MCDONALDS, die aus rechtlich selbständigen, aber am Markt einheitlich auftretenden Unternehmen bestehen<sup>29</sup> oder auch vertikal integrierte Wertschöpfungs Kooperationen wie RED BULL, bei denen ein fokales Unternehmen die Markenrechte hält und die Leistungserstellung über verschiedene Kooperationspartner hinweg koordiniert.<sup>30</sup>

Bei einem gemischten Marktauftritt werden die Kooperationsleistungen sowohl mit der Kooperationsmarke als auch mit den Marken der Kooperationspartner markiert. Eine solche Markengestaltung wird im Folgenden als Meta-Marke<sup>31</sup> bzw. als Meta-Markierung einer Kooperation bezeichnet. Im Unterschied zur netzgeführten Marke treten die Marken der Kooperations-

---

darstellt werden als Markenallianz bezeichnet. Vgl. RAO/RUEKERT (1994) S. 87 ff.; REDLER (2003), S. 14 ff.

<sup>24</sup> Bei einer solchen Kooperationsmarke kann es sich entweder um eine vollkommen neu geschaffene Marke handeln oder aber um eine etablierte, besonders bekannte Marke eines Kooperationspartners, die von den übrigen Kooperationspartnern übernommen wird.

<sup>25</sup> Vgl. KNORR (2005), S. 153.

<sup>26</sup> Vgl. AHLERT ET AL. (2007), S. 10 ff.

<sup>27</sup> Vgl. AHLERT (2003), S. 55.

<sup>28</sup> Vgl. AHLERT (2003), S. 55 f. ESCH und LANGNER verwenden synonym den Begriff Netzwerkmarke. Vgl. ESCH/LANGNER (2005), S. 430.

<sup>29</sup> Vgl. AHLERT ET AL. (2007), S. 10.

<sup>30</sup> VGL. ESCH/LANGNER (2005), S. 431.

<sup>31</sup> Vgl. SPENGLER (2005), S. 148 ff.; KERNSTOCK (1998), S. 222 ff. Synonym wird auch der Begriff Mega-Brand verwendet. Vgl. AHLERT (2003), S. 55; ESCH (2008), S. 442.



Zu den zentralen verhaltenswissenschaftlichen Zielen der Markierung von Kooperationen zählen die Schaffung von Markenbekanntheit sowie der Aufbau eines einzigartigen Markenimages für die Kooperationsmarke.<sup>36</sup> Die Bekanntheit der Kooperationsmarke ist Voraussetzung für die inhaltliche Wahrnehmung der Kooperation. Das Markenimage trägt dazu bei, die Kooperation nachhaltig im Wettbewerb zu differenzieren.

Ein weiteres verhaltenswissenschaftliches Ziel ergibt sich speziell für die Meta-Markierung einer Kooperation und besteht in der Realisierung positiver Ausstrahlungseffekte. Meta-Marken können in Bezug auf die Markenbekanntheit und das Markenimage von Ausstrahlungseffekten z. B. in Form einer gegenseitigen Imagestärkung zwischen der Kooperationsmarke und den Marken der Kooperationspartner profitieren.<sup>37</sup>

Die ökonomischen Ziele der Markierung von Kooperationen hängen eng mit den einzelwirtschaftlichen Zielen der Kooperationspartner zusammen. Ein wichtiges ökonomisches Ziel liegt in der Verstetigung und Steigerung der Einnahmen der Kooperationspartner.<sup>38</sup> Eine Marke stärkt die Kundenbindung und erlaubt dadurch eine Stabilisierung der Absätze der Kooperationspartner. Durch die Realisierung einer Preisprämie für die Kooperationsmarke können die Kooperationspartner ihre Gewinne steigern und gleichzeitig einen intensiven Preiswettbewerb vermeiden.<sup>39</sup> Ein weiteres ökonomisches Ziel besteht in der Realisierung von Kostenvorteilen. Die Kosten für den Aufbau einer Kooperationsmarke können unter den Partnern aufgeteilt werden und fallen damit für das einzelne Partnerunternehmen geringer aus, als beim alleinigen Aufbau einer entsprechenden Marke.

Die verhaltenswissenschaftlichen bzw. ökonomischen Ziele haben instrumentellen Charakter im Hinblick auf das Erreichen der übergeordneten Globalziele. Das zentrale Globalziel einer Kooperationsmarke besteht in der Maximierung des Markenwertes.<sup>40</sup> Eine starke Marke mit einem hohen Markenwert ermöglicht eine Differenzierung der Kooperation und schützt die Kooperationsleistungen vor Krisen und Einflüssen der Wettbewerber.<sup>41</sup> Auf diese Weise stärkt sie die Wettbewerbsposition der Kooperationspartner und trägt damit maßgeblich zum Erfolg einer Kooperation bei.

---

<sup>36</sup> Vgl. hier und zu den folgenden Ausführungen ESCH/WICKE/REMPER (2005), S. 43.

<sup>37</sup> Für eine detaillierte Erklärung möglicher Ausstrahlungseffekte nach Art und Richtung vgl. REDLER (2003), S. 22 f.; SIMONIN/RUTH (1998), S. 36 ff.

<sup>38</sup> Vgl. SPENGLER (2005), S. 160; GRÜTER (2006), S. 147.

<sup>39</sup> Vgl. LUDWIG (2001), S. 34.

<sup>40</sup> Zum Begriff des Markenwertes vgl. KAAS (1990), S. 48, ESCH (2008), S. 61 ff.

<sup>41</sup> Vgl. FARQUHAR (1989), S. 26.

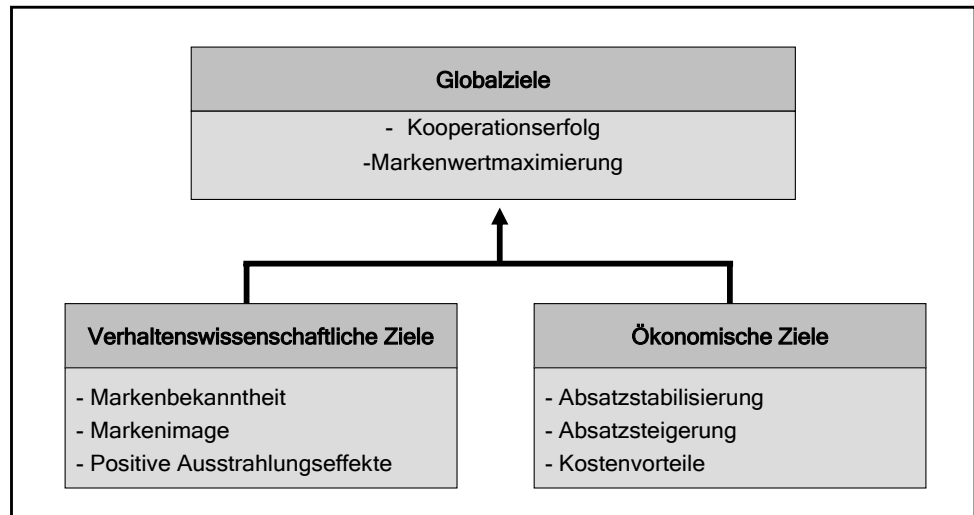


Abb. 4: Ziele der Markierung von Kooperationen

### 3 Anforderungen an die Markenführung im Kooperationskontext

#### 3.1 Identifikation von Anforderungsebenen

Zur Analyse der Anforderungen an die Markenführung in Kooperationen können drei verschiedene Anforderungsebenen identifiziert werden.<sup>42</sup>

Auf der Markenebene liegt der Untersuchungsfokus auf den an einer Kooperation beteiligten Marken. Neben grundlegenden Anforderungen an die Kooperationsmarke werden auf dieser Ebene auch Anforderungen untersucht, die sich bei einer Meta-Markierung aus dem gemeinsamen Marktauftritt der Kooperationsmarke mit mehreren Partnermarken ergeben. Im Vergleich zur Markenführung im Einzelunternehmen ist die Markenführung in Kooperationen mit einem erhöhten Organisationsaufwand verbunden, weil markenbezogene Entscheidungen unternehmensübergreifend koordiniert und die Kooperationspartner zu kooperationskonformen Verhaltensweisen motiviert werden müssen.<sup>43</sup> Die aus Koordinations- und Motivationsproblemen resultierenden Anforderungen werden auf der Organisationsebene untersucht. Auf der Leistungsebene schließlich werden Anforderungen analysiert, welche an die unter der Kooperationsmarke angebotenen Leistungen bzw. an den Inhalt und die Gestaltung dieser Leistungen gestellt werden.

<sup>42</sup> Die hier vorgestellten Ebenen sind angelehnt an ein von KREUZPAINTNER entwickeltes Untersuchungsrastrer für unternehmensübergreifende Markensysteme. Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 160 ff.

<sup>43</sup> Zum Verständnis von Organisationsproblemen als Koordinations- und Motivationsprobleme vgl. für viele PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 26.

## 3.2 Anforderungen auf der Markenebene

### *Aufbau einer konsistenten Markenidentität*

Für den Markenaufbau in Kooperationen ist es entscheidend, die Bedeutung der Markenidentität als Hebel für den Markenerfolg zu begreifen. Eine konsistente Markenidentität trägt zum Aufbau von Vertrauen in die Kooperation bei und ermöglicht eine Profilierung der Kooperation gegenüber einzelnen Unternehmen oder vergleichbaren Zusammenschlüssen.<sup>44</sup> Daher besteht die zentrale Anforderung auf der Markenebene darin, für die Kooperation eine konsistente Markenidentität aufzubauen.

Vor allem für Meta-Marken gestaltet sich der Aufbau einer Markenidentität herausfordernd, weil die gewachsenen Markenidentitäten der Kooperationspartner den nur schwer zu prognostizierenden Einflüssen der neuen Kooperationsmarke ausgesetzt werden.<sup>45</sup> Um den Spagat zwischen der Eigenständigkeit der Partnermarken und der Integration unter die gemeinsame Meta-Marke zu bewältigen<sup>46</sup> sind zum einen kongruente Wert- und Qualitätsvorstellungen der Kooperationspartner und zum anderen ausreichende Freiräume für die Positionierung der Partnermarken erforderlich.<sup>47</sup>

Außerdem muss bei der Gestaltung der Markenidentität darauf geachtet werden, dass die zum Teil heterogenen Zielgruppen der Kooperationspartner von der Kooperationsmarke gleichermaßen angesprochen werden. Für den Aufbau einer unternehmensübergreifenden Markenidentität ist es daher notwendig, dass sich die Zielgruppen der beteiligten Kooperationspartner teilweise überschneiden, denn divergierende Zielgruppen bergen die Gefahr von Streuverlusten.<sup>48</sup>

### *Schutz vor negativen Ausstrahlungseffekten*

Für die Meta-Markierung einer Kooperation ergibt sich auf der Markenebene eine wichtige Anforderung aus den Wahrnehmungsinterdependenzen zwischen der Kooperationsmarke und den Marken der Kooperationspartner. Die Ausstrahlungseffekte zwischen den Marken können nicht nur eine

---

<sup>44</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 115.

<sup>45</sup> Vgl. KERNSTOCK (1998), S. 224.

<sup>46</sup> Vgl. SPENDEL (2005), S. 163.

<sup>47</sup> Vgl. MEFFERT (1997), S. 5.

<sup>48</sup> Vgl. HERMANN/LINDEMANN (1993), S. 73.

positive Wirkung in Form einer gegenseitigen Imagestärkung, sondern auch eine negative Wirkung in Form einer Markenerosion entfalten.<sup>49</sup>

Negative Ausstrahlungseffekte können auftreten, wenn existierende Assoziationen zu einer Marke durch eine andere Marke geschwächt werden. Ein solcher Effekt ergibt sich z. B. dann, wenn eine Meta-Marke, die bislang ausschließlich mit Premium-Marken kombiniert wurde, mit einer weniger prestigeträchtigen Marke am Markt auftritt und damit für die Nachfrager an Exklusivität verliert.<sup>50</sup> Zum anderen treten negative Ausstrahlungseffekte auf, wenn unerwünschte Assoziationen von einer auf die andere Marke übertragen werden.

Sowohl das Image der Meta-Marke als auch die Images der Marken der Kooperationspartner müssen vor einer Erosion durch derartige Ausstrahlungseffekte geschützt werden. Die Identifikation dieser Effekte gestaltet sich allerdings schwierig, da sie nicht ohne weiteres messbar sind und die Bedingungen ihres Auftretens bisher nur rudimentär untersucht wurden.<sup>51</sup> Ansatzpunkte zur Vermeidung negativer Ausstrahlungseffekte bieten empirischen Untersuchungen zufolge vor allem der Markenfit, der Produktfit sowie die Markenstärke der an einer Kooperation beteiligten Marken.<sup>52</sup>

### **3.2 Anforderungen auf der Organisationsebene**

#### *Strategische und organisatorische Verankerung der Markenführung*

Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung erscheint eine funktionale Integration der Markenführung in das Kooperationsmanagement sinnvoll.<sup>53</sup>

Auf diese Weise werden wichtige strategische Entscheidungen wie z. B. die Auswahl der Kooperationspartner oder die Ausgestaltung der interorganisatorischen Beziehungen stets auch unter ausreichender Berücksichtigung markenrelevanter Aspekte getroffen.

---

<sup>49</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 128 und zum Begriff der Markenerosion KLANTE (2004), S. 21 ff.

<sup>50</sup> Vgl. SCHAFFMEISTER (2008), S. 79.

<sup>51</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 129; ESCH (2008), S. 447.

<sup>52</sup> Vgl. ESCH (2008), S. 447. Diese empirischen Untersuchungen entstammen dem Forschungsgebiet der Markenallianzen. Unter einer Markenallianz werden in diesen Untersuchungen Kooperationen subsumiert, in denen zwei oder mehr Marken gegenüber dem Nachfrager dargeboten werden, daher erscheint eine Adaption der Ergebnisse auf die Markierungsoption der Meta-Marke zulässig. Zu den Untersuchungsansätzen vgl. SIMONIN/RUTH (1998), S. 33 ff. sowie PARK/JUN/SHOCKER (1996), S. 455 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Kapitel 4.1 dieser Arbeit.



Die strategisch hohe Bedeutung der Markenführung in Kooperationen erfordert auch eine angemessene organisatorische Verankerung der Markenführung. Dabei ist zu beachten, dass Kooperationsmarken unternehmensübergreifend nur schwer gleichberechtigt geführt werden können, ohne dass gleichzeitig ihre Markenidentität verwässert.<sup>54</sup> Der Aufbau einer konsistenten Markenidentität verlangt eine Zentralisierung markenspezifischer Entscheidungen sowie eine organisatorische Zusammenlegung aller an der Markenführung beteiligten Personen.<sup>55</sup> Im Einzelunternehmen wird eine Verankerung der Markenführung auf der obersten Ebene des Unternehmens gefordert, um die für den Markenaufbau nötige Konstanz in der Markenstrategie zu gewährleisten.<sup>56</sup> Analog sollte im Rahmen einer Kooperation ebenfalls eine Institutionalisierung auf der Management-Ebene der Kooperation erfolgen.<sup>57</sup>

### *Management von Komplexität*

Tritt eine Kooperation am Markt sowohl mit einer Meta-Marke als auch mit den Marken der Kooperationspartner auf, so entsteht ein Markensystem.<sup>58</sup> Bei der Organisation eines Markensystems im Rahmen einer Kooperation resultiert Komplexität sowohl aus der Vielschichtigkeit (statische Komplexität) als auch aus der Veränderlichkeit (dynamische Komplexität) des Markensystems.<sup>59</sup>

Die statische Vielschichtigkeit entsteht zum einen durch die Vielzahl und die Heterogenität der am Markensystem beteiligten Marken, zum anderen durch eine Relationenkomplexität aus den Beziehungen und Verknüpfungen der Marken untereinander. Ein Komplexitätszuwachs entsteht vor allem aus der erforderlichen Abstimmung der Markenidentitäten innerhalb des Markensystems. Neben der Vielschichtigkeit ist das Markensystem einer Kooperation auch durch seine Veränderlichkeit gekennzeichnet (vgl. Abb. 5). Die beteiligten Marken und auch die Beziehungen zwischen ihnen unterliegen im Zeitablauf bestimmten Veränderungen. Veränderte Kundenbedürfnisse oder Marktbedingungen können im Zeitablauf zu einer Neu- bzw. Umpositionierung einzelner Marken führen, die veränderte Ausstrahlungseffekte nach sich ziehen. Auch Veränderungen in der Kooperationsstruktur

---

<sup>54</sup> Vgl. AHLERT (2003), S. 57; ESCH/LANGNER (2005), S. 445; KOERS (2001), S. 74.

<sup>55</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 227.

<sup>56</sup> Vgl. ESCH (2008), S. 53; MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 8.

<sup>57</sup> Vgl. KÖHNE (2006), S. 158.

<sup>58</sup> Zum Begriff des Markensystems vgl. LUDWIG (2001), S. 18. Synonym wird auch der Begriff des Markenportfolios verwendet. Vgl. LUDWIG (2001), S. 8.

<sup>59</sup> Vgl. KOERS (2001), S. 85.

z. B. durch den Ein- oder Austritt von Partnern und deren Marken tragen zur dynamischen Vielschichtigkeit eines Markensystems bei. Je öfter, je stärker und je weniger vorhersehbar derartige Veränderungen auftreten, umso dynamischer und komplexer ist das Markensystem einer Kooperation.<sup>60</sup>

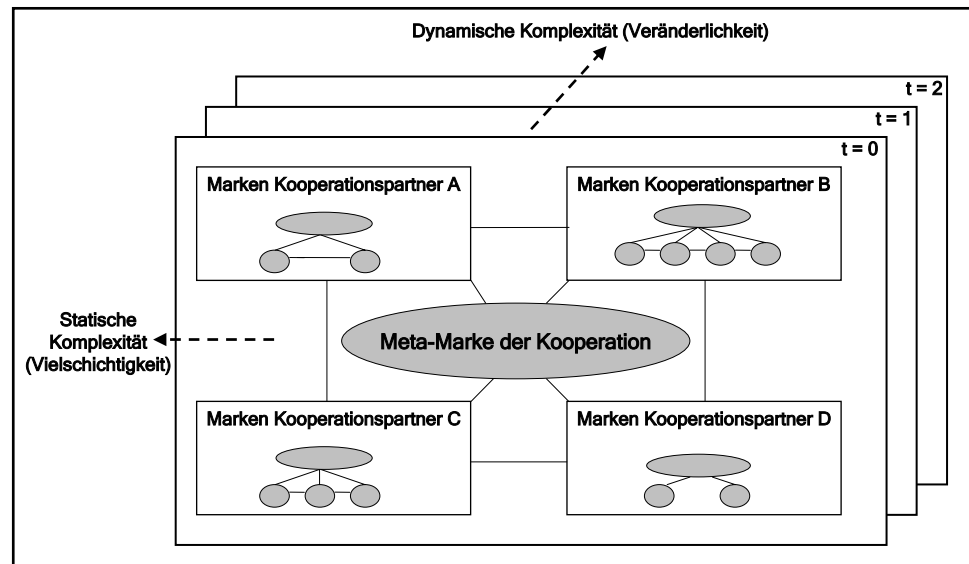


Abb. 5: Komplexität im Markensystem einer Kooperation<sup>61</sup>

### *Management von Verhaltensfreiräumen*

Während die zuvor beschriebenen Anforderungen aus Koordinationsproblemen resultieren, ergeben sich weitere Anforderungen aus einem Motivationsproblem, welches darin besteht, die Kooperationspartner zu kooperationskonformen Verhalten zu motivieren und die Ausnutzung opportunistischer Verhaltensfreiräume beim gemeinsamen Marktauftritt zu vermeiden.

Aus Sicht der Property-Rights-Theorie kann die Marke einer Kooperation als Kollektivgut<sup>62</sup> bezeichnet werden, da eine Verfügungsrechtskonstellation vorliegt, bei der eine Gruppe von Individuen (die Kooperationspartner) das Eigentum an einer gemeinsam genutzten Ressource (der Kooperationsmarke) teilt.<sup>63</sup> Es liegen verdünnte Verfügungsrechte<sup>64</sup> vor, da die Rechte

<sup>60</sup> Vgl. ROTERS (1989), S. 23.

<sup>61</sup> In Anlehnung an: KOERS (2001), S. 85.

<sup>62</sup> Vgl. SPILKER (2006), S. 212; KUBITSCHKE (2000), S. 53.

<sup>63</sup> Zum Gemeineigentum im engeren Sinne vgl. GÖBEL (2002), S. 73. Für eine ausführliche Darstellung der Property-Rights-Theorie vgl. GÖBEL (2002), S. 66 ff.; PICOT/DIETL/Franck (2005), S. 46 ff.

<sup>64</sup> Zu den Verfügungsrechten an der Kooperationsmarke zählen im Einzelnen das Recht, die Kooperationsmarke zu nutzen (usus), das Recht, sich die aus der Markennutzung entstandene Gewinne anzueignen (usus fructus), das Recht, Form und Substanz der Kooperationsmarke zu verändern (abusus)

zur Nutzung der Marke sowie zur Aneignung der aus der gemeinsamen Marke resultierenden Zusatzgewinne innerhalb der Kooperation in der Regel nicht exklusiv verteilt sind. Die verdünnten Verfügungsrechte eröffnen den Kooperationspartnern opportunistische Verhaltensfreiräume.

Derartige Verhaltensfreiräume bestehen in der Übernutzung sowie in der Unterinvestition in die gemeinsam genutzte Kooperationsmarke.<sup>65</sup> Eine Übernutzung der Kooperationsmarke kann auftreten, wenn ein Partner eigene Leistungen, die nicht kooperativ erstellt wurden, mit der Kooperationsmarke markiert. Auf diese Weise kann er individuell von der Bekanntheit und dem Image der Kooperationsmarke profitieren, während die übrigen Partner womöglich eine Verwässerung des Markenimages der Kooperationsmarke z. B. durch negative Ausstrahlungseffekte hinnehmen müssen. Die Gefahr einer Unterinvestition in die Kooperationsmarke resultiert aus der Nicht-Ausschließbarkeit einzelner Kooperationspartner von der Nutzenziehung aus positiven Markeneffekten. Aufgrund der mangelnden Ausschlussmöglichkeiten entsteht der Anreiz, einen geringeren als den vereinbarten Beitrag zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung der Kooperationsmarke zu leisten. Unter der Annahme, dass die übrigen Partner ihre Beiträge erbringen, kann ein Kooperationspartner als Trittbrettfahrer bei einem verringerten Ressourceneinsatz z. B. durch die Nichteinhaltung von Qualitätsstandards oder den Einsatz minderwertiger Inputs seine Kosten senken und kurzfristige Zusatzgewinne realisieren.<sup>66</sup>

Das opportunistische Verhalten eines Trittbrettfahrers kann unter Rückgriff auf die Prinzipal-Agent-Theorie<sup>67</sup> durch Informationsasymmetrien in Form von versteckten Handlungen (hidden action) erklärt werden.<sup>68</sup> Ein Prinzipal kann ex post nicht unterscheiden, inwieweit ein bestimmtes Ergebnis wie z. B. das Image der Kooperationsmarke auf die konkreten Anstrengungen eines Agenten oder auf Umwelteinflüsse zurückzuführen ist. Außerdem erscheint es technisch unmöglich, den Beitrag einzelner Agenten bzw. Kooperationspartner zu diesem Ergebnis exakt zu separieren.<sup>69</sup>

---

sowie das Recht, die Kooperationsmarke zu veräußern. Vgl. PICOT/DIETL/Franck (2005), S. 46.

<sup>65</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 74; OSTERLOH/WEIBEL (2000), S. 92.

<sup>66</sup> Vgl. KLOYER (1995), S. 8; KUBITSCHKE (2000), S. 53 und zum Trittbrettfahrer-Problem vgl. ERLEI/LESCHKE/SAUERLAND (2007), S. 140 ff.; GÖBEL (2002), S. 70.

<sup>67</sup> Für eine ausführliche Darstellung der Prinzipal-Agent-Theorie vgl. für viele GÖBEL (2002), S. 98 ff.

<sup>68</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 102.

<sup>69</sup> Vgl. OSTERLOH/WEIBEL (2000), S. 94; KREUZPAINTNER (2003), S. 134.

Die Anreize, opportunistische Verhaltensfreiräume auszunutzen, sind bei den verschiedenen Markierungsoptionen unterschiedlich stark ausgeprägt. Bei einer Meta-Marke besteht ein eher geringerer Anreiz zu opportunistischem Verhalten, da durch den gemeinsamen Marktauftritt Abhängigkeiten zwischen den Partnern bestehen.<sup>70</sup> Die öffentliche Wahrnehmung der Kooperationsmarke in Kombination mit der eigenen Marke führt dazu, dass das opportunistische Verhalten eines Partners nicht nur der Kooperationsmarke, sondern gleichzeitig auch der eigenen Marke schadet. Das Einbringen einer Marke in die Kooperation kann ähnlich wie das Einbringen von Reputation als immaterielle Geisel der Kooperationspartner verstanden werden, die die Bereitschaft zu opportunistischem Verhalten reduziert.<sup>71</sup>

Um die Opportunismus-Gefahr einzuschränken, schlägt die Prinzipal-Agent-Theorie in Bezug auf das Problem der versteckten Handlungen die Installation von Anreiz- und Monitoringsystemen vor.<sup>72</sup> Anreizsysteme wie z. B. unterschiedliche Optionen der Gewinnbeteiligung sollen eine Interessenangleichung zwischen Prinzipal und Agent bewirken. Monitoringsysteme stellen Überwachungsmechanismen wie z. B. Berichtssysteme oder Kontrollinstanzen bereit, welche die Beobachtung und Beurteilung der Verhaltensweisen einzelner Kooperationspartner gewährleisten sollen.

### 3.4 Anforderungen auf der Leistungsebene

#### *Mehrwert für den Nachfrager*

Die zentrale Anforderung auf der Leistungsebene besteht darin, dem Nachfrager über die unter der Kooperationsmarke angebotenen Leistungen einen Mehrwert anzubieten.<sup>73</sup> Die Komposition einzelner Teilleistungen zu einer Gesamtleistung muss im Sinne einer Multiplikation Synergien erzeugen und damit wertsteigernd für die Kunden sein.<sup>74</sup> Im Rahmen von Kooperationen bieten beispielsweise an der Kundenwertschöpfungskette ausgerichtete Produkt-Service-Kombinationen Potenziale zur Generierung eines solchen Mehrwertes.<sup>75</sup> So besteht der konkrete Mehrwert der Kooperationsmarke STAR ALLIANCE darin, auf internationalen Flugstrecken „nahtlose“

---

<sup>70</sup> Vgl. GRÜTER (2006), S. 199.

<sup>71</sup> Vgl. KÖHNE (2006), S. 214; KUBITSCHKE (2000), S. 55; RICHTER/FURUBOTN (1999), S. 175.

<sup>72</sup> Vgl. hier und zu den folgenden Ausführungen PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 58 und für eine allgemeine Darstellung der Lösungsmöglichkeiten für Agencyprobleme vgl. GÖBEL (2002), S. 110 ff.

<sup>73</sup> Vgl. BEIRNE (1999), S. 24; HANSLIK/KERNSTOCK (1999), S. 36; KLEIN (1997), S. 12 ff.; KREUZPAINTNER (2003), S. 119.

<sup>74</sup> Vgl. DUDENHÖFFER (2005), S. 563.

<sup>75</sup> Vgl. DUDENHÖFFER (2005), S. 564.

Reisen anzubieten: Code-Share-Verbindungen zwischen den Kooperationspartnern erlauben einheitliche Tickets für Flugreisen, an denen mehrere Fluggesellschaften beteiligt sind sowie eine Abfertigung von Reisenden und Gepäck über mehrere Umsteigeverbindungen hinweg.<sup>76</sup>

### *Gewährleistung einer einheitlichen Leistungswahrnehmung*

Das Leistungsangebot einer Kooperation setzt sich aus den Teilleistungen der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik zusammen.<sup>77</sup> Diese einzelnen Teilleistungen werden vom Nachfrager als einheitliche Gesamtleistung wahrgenommen, weshalb auf der Leistungsebene eine wichtige Anforderung darin besteht, das Leistungsangebot so zu gestalten, dass eine einheitliche Wahrnehmung der kooperativ erstellten Leistungen und damit auch der Kooperationsmarke bzw. der Kooperation als Gesamtheit erreicht wird.<sup>78</sup> Für den Fall, dass ein Nachfrager im Rahmen der Leistungserstellung mit mehreren Kooperationspartnern in Kontakt tritt, werden ohne einheitliche Leistungsgestaltung Unterschiede in Bezug auf die Gesamtleistung wahrgenommen. Eine vollständige Leistungsstandardisierung erscheint jedoch insbesondere für die Markierungsoption der Meta-Marke häufig nur schwer umsetzbar, da sie in einem Spannungsverhältnis zur Autonomie der Kooperationspartner steht.<sup>79</sup> Daher besteht eine wichtige Aufgabe darin, den erforderlichen Grad der Leistungsvereinheitlichung auf einem Kontinuum zwischen völlig unabhängigen und komplett homogenen Leistungen zu bestimmen und anhand von Qualitätsnormen oder Verhaltensregeln entsprechend umzusetzen.<sup>80</sup>

## **4 Implementation von Kooperationsmarken**

### **4.1 Prozessorientierte Markenführung als Bestandteil des Kooperationsmanagements**

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass Marken eine hohe Relevanz für den Erfolg marktorientierter Kooperationen haben können und dass die kooperative Markenführung als Management-Aufgabe zu begreifen ist, die in das Kooperationsmanagement integriert werden sollte.

---

<sup>76</sup> Vgl. KERNSTOCK (1998), S. 226; KLEIN (1997), S. 16 f.

<sup>77</sup> Vgl. KÖHNE (2006), S. 166.

<sup>78</sup> Vgl. KLEIN (1997), S. 23; SPENGLER (2005), S. 152.

<sup>79</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 243.

<sup>80</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 247.

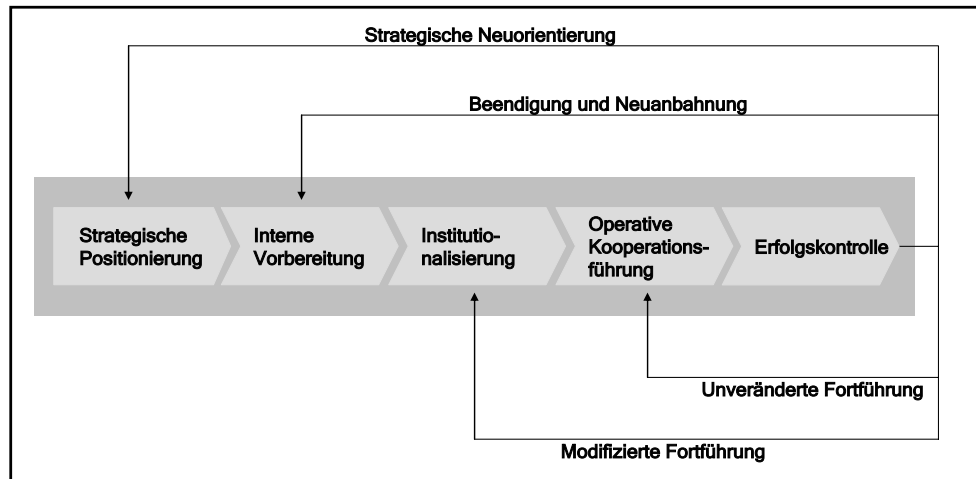


Abb. 6: Kooperationsmanagementmodell nach THEURL<sup>81</sup>

Hierfür sind die einzelnen Phasen des Kooperationsmanagements um markenspezifische Aspekte zu erweitern.<sup>82</sup> Im Rahmen der strategischen Positionierung können z. B. bei der Durchführung von Unternehmens- und Umweltanalysen zur Bestimmung der optimalen Positionierung auch Faktoren wie die eigene Markenbekanntheit oder das Markenimage in die Analyse miteinbezogen werden. Die Entscheidung für oder gegen eine Kooperation kann dann möglicherweise auch auf markenbezogene Vor- oder Nachteile zurückgeführt werden.<sup>83</sup>

In der Phase der internen Vorbereitung sollten markenrelevante Aspekte vor allem bei der Partnersuche und -auswahl Berücksichtigung finden. So können z. B. in Partnerprofilen, anhand derer Kooperationspartner bewertet und ausgewählt werden, auch Kriterien wie der Markenwert und das Markenimage einer Partnermarke oder auch das generelle Kommunikationsverständnis eines Kooperationspartners aufgenommen werden, um die markenbezogenen Kompetenzen möglicher Partner zu analysieren.<sup>84</sup>

Für die Implementation einer Kooperationsmarke kommt insbesondere der Phase der Institutionalisierung eine hohe Bedeutung zu, da bei der organisatorischen Ausgestaltung der Kooperation auch die Frage nach dem geeigneten Marktauftritt geklärt werden muss.<sup>85</sup> Entscheiden die Partner, am

<sup>81</sup> In Anlehnung an: THEURL (2005), S. 174.

<sup>82</sup> Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf das Kooperationsmanagementmodell von THEURL (vgl. THEURL (2005), S. 174). Für eine Übersicht weiterer Kooperationsmanagementmodelle vgl. IRISTAY (2007), S. 122 ff.

<sup>83</sup> Werden z. B. Schwächen im Marktauftritt eines Unternehmens identifiziert, die aufgrund begrenzter Ressourcen oder fehlender technischer Kompetenz nicht eigenständig zu beheben sind, können die Vorteile eines gemeinsamen Marktauftrittes die Entscheidung für die Kooperation begünstigen. Vgl. SPENGLER (2005), S. 207.

<sup>84</sup> Vgl. SCHÜTZ/KROTH (2000), S. 92 ff.; GRÜTER (2006), S. 176.

<sup>85</sup> Vgl. KNORR (2005), S. 152.

Markt gemeinsam unter einer Kooperationsmarke aufzutreten, beginnt mit der Institutionalisierung die eigentliche Markenimplementierung, die analog zum Kooperationsmanagement prozessorientiert dargestellt werden kann.<sup>86</sup>

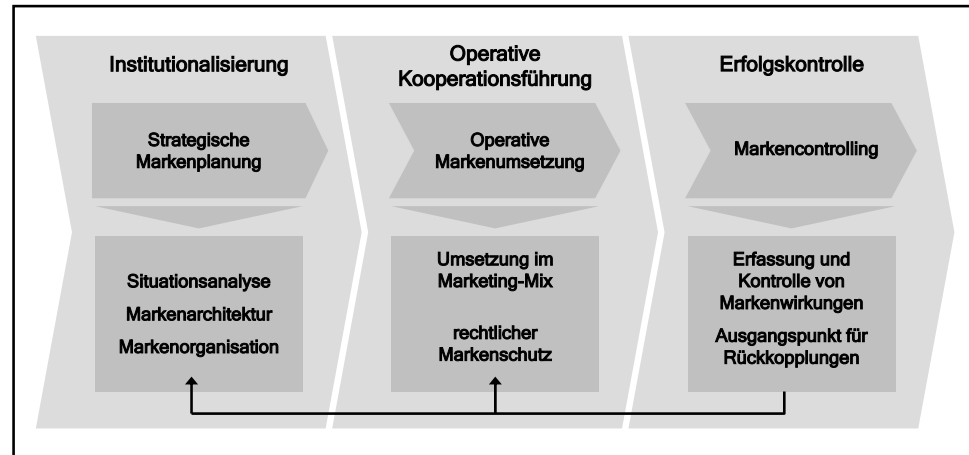


Abb. 7: Implementationsprozess einer Kooperationsmarke.

Der Implementationsprozess beginnt mit der strategischen Markenplanung als Bestandteil der Institutionalisierung einer Kooperation. Aufbauend auf einer Situationsanalyse werden in Verhandlungen zwischen den Partnern Grundsatzentscheidungen über die Markenarchitektur, die Organisation der Markenführung sowie die Identität der Kooperationsmarke getroffen.

Mit dem Übergang zur Phase der operativen Kooperationsführung beginnt die operative Markenumsetzung. In diesem Teilprozess wird die zuvor geplante Kooperationsmarke im Marketing-Mix der Partner umgesetzt. Außerdem erfolgt eine rechtliche Absicherung der Kooperationsmarke, um dem Zugriff bzw. Missbrauch durch Wettbewerber vorzubeugen.<sup>87</sup>

Den dritten Teilbereich der Implementation bildet schließlich das Markencontrolling als Bestandteil der Erfolgskontrolle. Die zentrale Aufgabe des Markencontrollings besteht darin, den Zielerreichungsgrad und damit die Effektivität und Effizienz der kooperativen Markenführung zu beurteilen.<sup>88</sup> Werden Ineffizienzen oder Inkonsistenzen aufgedeckt, kann dies zu Rückkopplungen auf die vorhergehenden Phasen führen.

<sup>86</sup> Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 10.

<sup>87</sup> Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 43.

<sup>88</sup> Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 11.

#### 4.1.1 Strategische Markenplanung als Bestandteil der Institutionalisierung

##### *Situationsanalyse*

Zu Beginn der strategischen Markenplanung erfolgt zunächst eine Situationsanalyse, die das Ziel verfolgt, eine Grundsatzentscheidung über die Markierung der Kooperation zu treffen. Zur Entscheidungsunterstützung empfiehlt sich die Anwendung einer zweistufigen Heuristik (vgl. Abb. 8).<sup>89</sup>

Auf der ersten Stufe müssen die Partner prüfen, ob in der Kooperation überhaupt eine Marke aufgebaut werden kann, d. h. sie müssen das Markenbildungspotenzial analysieren. Das Markenbildungspotenzial wird sowohl durch leistungsbezogene Faktoren (wie z. B. die grundsätzliche Markierbarkeit bzw. das Differenzierungspotential der Kooperationsleistungen) als auch durch marktteilnehmerbezogene Faktoren (wie z. B. die Zielgruppengröße oder die Markenstrategien der Konkurrenten) determiniert.<sup>90</sup>

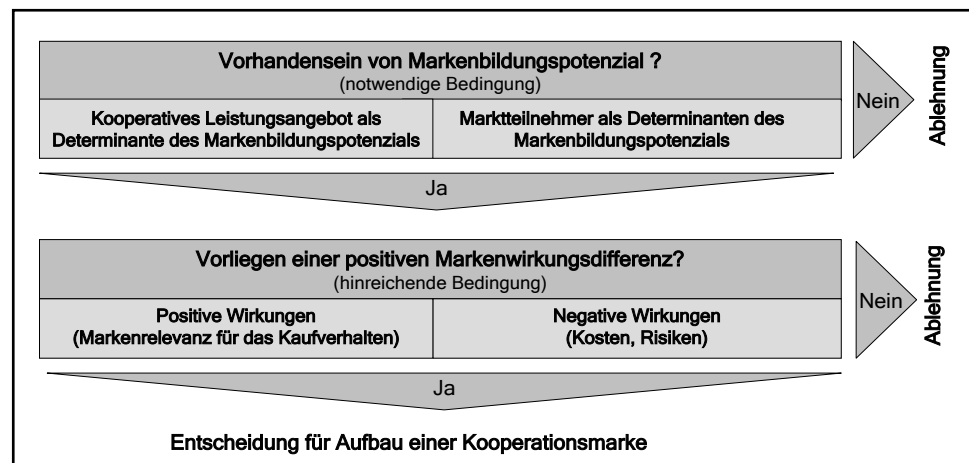


Abb. 8: Entscheidungsheuristik für den Aufbau einer Kooperationsmarke<sup>91</sup>  
Das Vorhandensein von Markenbildungspotenzial stellt für die Vorteilhaftigkeit der Einführung einer Kooperationsmarke eine notwendige Bedingung dar. Die hinreichende Bedingung besteht im Vorliegen einer positiven Markenwirkungsdifferenz, die sich aus einem Vergleich der positiven und negativen Wirkungen einer gemeinsamen Kooperationsmarke ergibt.<sup>92</sup> Zu den positiven Wirkungen zählt z. B. das Beeinflussungspotential der Kooperationsmarke im Hinblick auf die Kaufentscheidungen der Nachfrager. Die ne-

<sup>89</sup> Vgl. KEMPER (2000), S. 139 ff. Die von Kemper entwickelte Heuristik beantwortet die Frage nach der Vorteilhaftigkeit einer Markenimplementation auf Investitionsgütermärkten und wird hier für die Anwendung auf Kooperationsmarken adaptiert.

<sup>90</sup> Vgl. KEMPER (2000), S. 140 f.

<sup>91</sup> In Anlehnung an: KEMPER (2000), S. 140.

<sup>92</sup> Vgl. KEMPER (2000), S. 141 f..



gativen Wirkungen bestehen vor allem in den Kosten, die für den Markenaufbau anfallen oder auch im Risiko negativer Ausstrahlungseffekte. Für den Fall der Ermittlung einer positiven Markenwirkungsdifferenz erscheint der Aufbau einer gemeinsamen Kooperationsmarke vorteilhaft.

### *Festlegung der Markenarchitektur*

Haben sich die Partner für den Marktauftritt unter einer Kooperationsmarke entschieden, erfolgt zu Beginn der Markenimplementation die Festlegung einer geeigneten Markenarchitektur. Im Kooperationskontext können die bereits beschriebenen Markierungsoptionen für Kooperationen als relevante Markenarchitekturtypen identifiziert werden.<sup>93</sup>

Die Entscheidung für einen Markenarchitekturtyp kann sowohl durch kooperative als auch durch partnerindividuelle Faktoren beeinflusst werden.<sup>94</sup> Zu den kooperativen Faktoren zählt insbesondere die Kooperationsform.<sup>95</sup> Da strategische Kooperationen hierarchisch durch ein fokales Unternehmen gesteuert werden, legt dieses Unternehmen in der Regel auch die Markenstrategie der Kooperation fest und bestimmt eine Kooperationsmarke unter der die Kooperationspartner nach außen auftreten.<sup>96</sup> Für strategische Kooperationen ist daher die Markenarchitektur der netzgeführten Marke bzw. die von einer Kooperationsmarke dominierte Meta-Markenarchitektur typisch.<sup>97</sup> Im Hinblick auf polyzentrische Kooperationen erscheint es aufgrund der erhöhten Partnerautonomie unrealistisch, dass die Partner ihre etablierten Unternehmensmarken einer dominierenden Meta-Marke unterordnen oder zu Gunsten einer netzgeführten Marke vollständig aufgeben.<sup>98</sup> Für diese Kooperationsform ist eher der Architekturtyp der Meta-Marke, die von den jeweiligen Unternehmensmarken dominiert wird, geeignet.<sup>99</sup> Ein weiterer kooperativer Einflussfaktor besteht in der geographischen Ausrichtung der Kooperation.<sup>100</sup> Für international ausgerichtete Kooperationen in geographisch getrennten Märkten, erscheint die Einführung einer von den Unternehmensmarken dominierten Meta-Marke sinnvoll, da diese in den jeweiligen Märkten von lokaler Markenstärke sowie von positiven Ausstrahlungseffekten der Unternehmensmarken profitieren kann. Konzentriert sich die Kooperation dagegen auf einen nationalen oder regio-

---

<sup>93</sup> Für eine Beschreibung der Markenarchitekturtypen vgl. Kapitel 2.3 dieser Arbeit.

<sup>94</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 275.

<sup>95</sup> Vgl. Kapitel 2.1 dieser Arbeit.

<sup>96</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 275; ROMETSCH (2008), S. 379.

<sup>97</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 275.

<sup>98</sup> Vgl. NETZER (1999), S. 162.

<sup>99</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 275.

<sup>100</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 276.

nen Markt, besteht die Gefahr, dass sich die Leistungen der Kooperationspartner kannibalisieren und Konsumenten durch die Mehrfachmarkierung ähnlicher Leistungen verwirrt werden, weshalb hier eine dominante Kooperationsmarke oder eine netzgeführte Marke bevorzugt werden sollte.

Zu den partnerindividuellen Faktoren, welche die Wahl der Markenarchitektur beeinflussen, zählen das Verhältnis der Markenstärken sowie der angestrebte Grad der Leistungshomogenität. Verfügt ein Kooperationspartner über eine hohe Markenstärke, erscheint es sinnvoll, diesem Partner die Verantwortung für die Markenstrategie zu übertragen bzw. dessen Marke zur dominanten Marke der Kooperation zu machen. Ist das Verhältnis der Markenstärken ausgeglichen, kann davon ausgegangen werden, dass kein Partner die Dominanz einer anderen Partnermarke akzeptieren wird, weshalb die Entwicklung einer neuen Meta-Marke, die von den Partnermarken dominiert wird, als vorteilhaft angesehen werden kann.<sup>101</sup> Schließlich liefert auch der angestrebte Homogenitätsgrad der Leistungsangebote Anhaltspunkte für die Festlegung der Markenarchitektur. Je stärker die Leistungsangebote der Kooperationspartner aufeinander abgestimmt werden, desto eher erscheint die Dominanz einer Meta-Marke bzw. die netzgeführte Markenarchitektur vorteilhaft, da sehr ähnliche oder identische Produktprogramme eine Differenzierung zwischen einzelnen Unternehmensmarken zunehmend irrelevant machen.<sup>102</sup> Die Einflussfaktoren der Markenarchitekturwahl fasst Abbildung 9 zusammen.

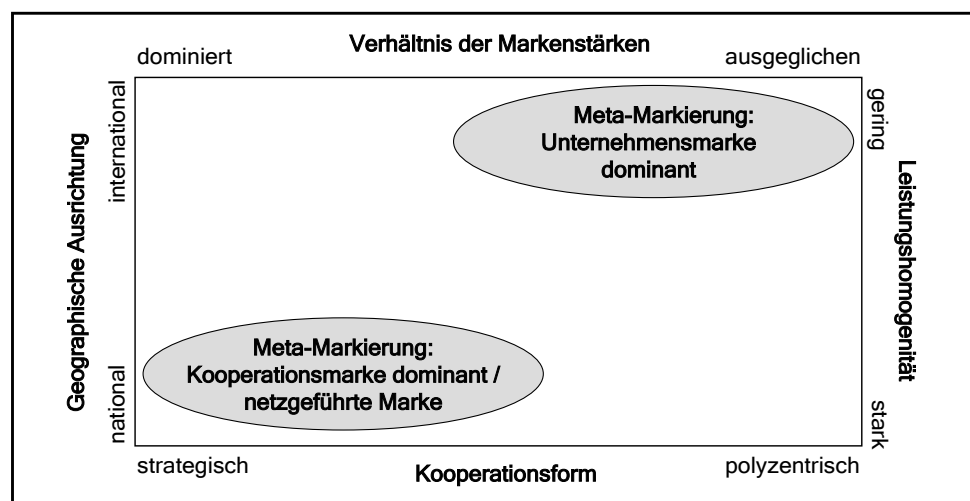


Abb. 9: Einflussfaktoren der Markenarchitekturwahl<sup>103</sup>

<sup>101</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 276.

<sup>102</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 276.

<sup>103</sup> In Anlehnung an: KREUZPAINTNER (2003), S. 278.

### *Organisation der Markenführung*

Um ein organisatorisches Grundgerüst für die Markenführung aufzubauen, müssen im Kooperationsvertrag die juristische Eigentumsverteilung an der Kooperationsmarke, die Ausübung der Verfügungsrechte sowie die organisatorische Verantwortlichkeit für die Markenführung fixiert werden.

Im Hinblick auf die Verteilung des juristischen Markeneigentums lassen sich zwei Varianten unterscheiden. Eine Variante besteht darin, dass sich die Partner das Eigentum an der Kooperationsmarke in einem fest definierten Verhältnis teilen und die Marke den Partnern gemeinsam gehört.<sup>104</sup> Eine solche Eigentumsverteilung erscheint für polyzentrische Kooperationen geeignet, in denen eine neue Kooperationsmarke gemeinsam aufgebaut wird. Eine alternative Eigentumsverteilung besteht darin, das Eigentum an der Kooperationsmarke eindeutig einem Kooperationspartner zuzuordnen. Diese Variante ist typisch für strategische Kooperationen, die unter einer netzgeführten Marke auftreten. In diesen Kooperationen liegt das Markeneigentum in der Regel bei dem fokalen Unternehmen. Die Markennutzung erfolgt über Lizenzierungs- bzw. Franchising-Modelle<sup>105</sup>, indem die Partner dem fokalen Unternehmen eine Gebühr für die Markennutzung bezahlen.<sup>106</sup>

Unabhängig von der Eigentumsverteilung liegt in Bezug auf die Kooperationsmarke eine verdünnte Verfügungsrechtsstruktur vor, da einzelne Verfügungsrechte mehreren Partnern zugeordnet sind.<sup>107</sup> Um die hieraus resultierenden Verhaltensunsicherheiten<sup>108</sup> einzugrenzen, sollte die Ausübung der einzelnen Verfügungsrechte vertraglich genau spezifiziert werden.<sup>109</sup>

Über die Ausgestaltung des Benutzungsrechtes werden Art und Umfang der Markennutzung festgelegt. Im Hinblick auf die Art der Markennutzung müssen die Kooperationspartner festlegen, unter welchem Markennamen die Kooperation am Markt auftritt<sup>110</sup> und inwieweit die Marken der Kooperationspartner in den Außenauftritt der Kooperation eingebunden werden. Im Hinblick auf den Umfang der Markennutzung sollte der Kooperationsvertrag den geographischen Geltungsbereich der Kooperationsmarke eingrenzen

---

<sup>104</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 158.

<sup>105</sup> Zur Abgrenzung von Franchise- und Lizenzmodellen vgl. KUBITSCHKE (2000), S. 31 ff.

<sup>106</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT/BLINDA (2005), S. 203; KREUZPAINTNER (2003), S. 159. Die Höhe der Gebühr bemisst sich dabei in der Regel nach dem erzielten Umsatz. Außerdem wird zu Vertragsbeginn häufig eine fixe Eintrittsgebühr vom fokalen Unternehmen erhoben. Vgl. KUBITSCHKE (2000), S. 19.

<sup>107</sup> Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (2005), S. 47.

<sup>108</sup> Vgl. Kapitel 3.3 dieser Arbeit.

<sup>109</sup> Vgl. SPENGLER (2005), S. 83 f.

<sup>110</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 148.

sowie die Produkt- und Marktfelder bestimmen, die mit der Kooperationsmarke bearbeitet werden dürfen.<sup>111</sup> Bei einer Meta-Markierung muss zudem abgegrenzt werden, in welchen Bereichen die Partner unter ihren eigenen Marken und in welchen sie unter der Kooperationsmarke auftreten.

Das Recht zur Aneignung der aus der Kooperationsmarke entstehenden Gewinne sollte im Kooperationsvertrag als Bestandteil der Regelungen zur Aufteilung der gesamten Kooperationsgewinne berücksichtigt werden, da es nicht ohne weiteres möglich ist, die markenbezogenen Gewinne von den übrigen Kooperationsgewinnen zu separieren bzw. exakt festzustellen, welcher Bestandteil der entstandenen Kooperationsgewinne auf die Nutzung der Kooperationsmarke zurückzuführen ist. Um eine ausgewogene Kosten-Nutzen Kalkulation für alle Kooperationspartner zu ermöglichen, kann die Gewinnverteilung auf Basis der eingebrachten Ressourcen der Kooperationspartner erfolgen.<sup>112</sup>

Schließlich muss auch eine angemessene organisatorische Verankerung der Kooperationsmarke erfolgen, d. h. es muss geregelt werden, welche Institution innerhalb der Kooperation für die Markenführung verantwortlich ist. Um eine eigenständige Identität für die Kooperationsmarke entwickeln zu können, empfiehlt es sich, die Markenführung in einer separaten organisatorischen Einheit zu institutionalisieren.<sup>113</sup> Diese organisatorische Einheit sollte aufgrund der strategischen Bedeutung der Markenführung auf der Management-Ebene der Kooperation verankert werden.<sup>114</sup>

#### **4.1.2 Operative Markenumsetzung als Bestandteil der operativen Kooperationsführung**

An die strategische Markenplanung schließt sich die operative Umsetzung der Marke als Bestandteil der operativen Kooperationsführung an. Die Hauptaufgabe in diesem Prozessschritt besteht darin, die Kooperationsmarke durch eine koordinierte Ausgestaltung der Marketing-Instrumente der Kooperationspartner einheitlich am Markt zu positionieren.<sup>115</sup> Um ein konsistentes Erscheinungsbild der Kooperationsmarke und damit auch der

---

<sup>111</sup> Vgl. SPENDEL (2005), S. 251.

<sup>112</sup> Vgl. SPENDEL (2005), S. 248.

<sup>113</sup> Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 34; KOERS (2001), S. 71.

<sup>114</sup> Ein Beispiel für eine derartige Integration der Markenführung in das Kooperationsmanagement liefert die Luftverkehrsallianz ONEWORLD. Die Partner haben für das Kooperationsmanagement mit der ONEWORLD MANAGEMENT COMPANY ein eigenes Unternehmen gegründet und die Abteilung BRAND AND DESIGN eingerichtet, welche für die gemeinsame Marke zuständig ist. Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 206.

<sup>115</sup> Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 34.

Kooperation nach außen zu vermitteln, muss insbesondere der Einsatz der Kommunikations- und Leistungs politik zwischen den Partnern abgestimmt werden, da diese beiden Marketing-Instrumente den stärksten Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager ausüben.<sup>116</sup>

Das Ziel der kooperativen Markenkommunikation besteht darin, durch den koordinierten Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen eine hohe Markenbekanntheit sowie ein unverwechselbares Markenimage aufzubauen.<sup>117</sup> Damit den Nachfragern an allen Kontaktpunkten mit der Kooperationsmarke ein einheitliches Markenbild vermittelt werden kann, muss ein gemeinsames Kommunikationskonzept entwickelt werden.<sup>118</sup> Dieses Kommunikationskonzept sollte die grundsätzliche Kommunikationsgestaltung der Kooperation anhand der Kriterien Kommunikationsart und Kommunikationsbezug festlegen.<sup>119</sup> Die Kommunikationsart unterscheidet, ob der Sender einer Kommunikationsbotschaft ein einzelner Partner oder aber die Kooperation als Gesamtheit ist. Der Kommunikationsbezug gibt Aufschluss darüber, ob sich eine Kommunikationsmaßnahme auf einzelne, mehrere oder alle Kooperationsleistungen bzw. Kooperationspartner bezieht.

Die Kommunikationsart und der Kommunikationsbezug spannen eine Matrix auf, welche die unterschiedlichen Varianten der Kommunikationsgestaltung einer Kooperation darstellt (vgl. Abb. 14).

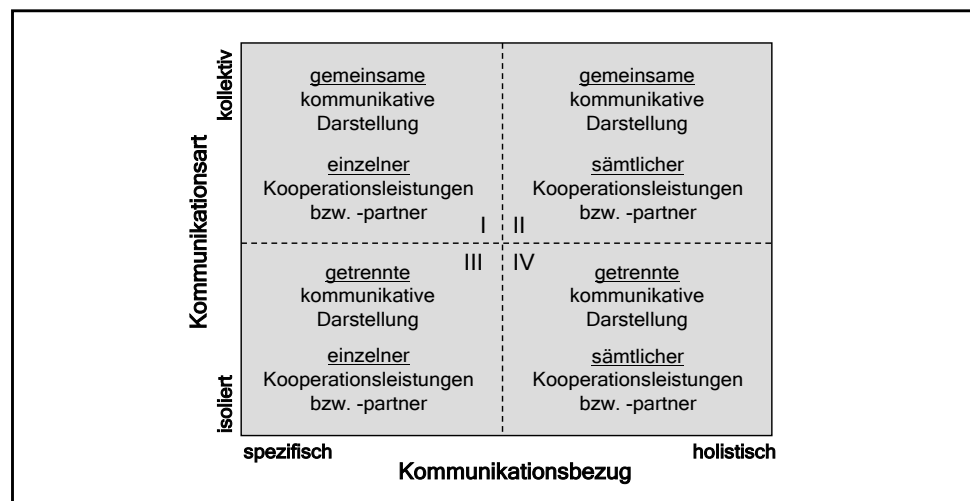


Abb. 10: Kommunikationsvarianten im Kooperationskontext<sup>120</sup>

Eine Kooperationsmarke stellt nicht nur ein Kommunikationsobjekt dar, sondern auch ein Leistungsversprechen, welches es auf der Leistungsbe-

<sup>116</sup> Vgl. BIERWIRTH (2003), S. 185.

<sup>117</sup> Vgl. ESCH ET AL. (2006), S. 224.

<sup>118</sup> Vgl. HERMANN/LINDEMANN (1993), S. 79.

<sup>119</sup> Vgl. hier und zu den folgenden Ausführungen MAYER (2000), S. 443 ff.

<sup>120</sup> Quelle: MAYER (2000), S. 444.

ne konsequent umzusetzen gilt<sup>121</sup>. Daher ist auch eine abgestimmte Leistungs politik zur Etablierung der Kooperationsmarke am Markt erforderlich.<sup>122</sup> Bei der Markierung mit einer netzgeführten Marke erscheint eine weitgehende Leistungsvereinheitlichung sinnvoll, da das Leistungsangebot vom Nachfrager in einem qualitativen Wahrnehmungsverbund gesehen wird.<sup>123</sup> Bei der Markierung mit einer Meta-Marke hingegen steht die Standardisierung der Leistungsangebote stets in einem Spannungsverhältnis zu der nach wie vor bestehenden Autonomie der Kooperationspartner. Die Herausforderung besteht in diesem Fall darin, sowohl für die Marken der Kooperationspartner als auch für die Kooperationsmarke jeweils spezifische Leistungskomponenten zu erhalten, welche die Individualität der einzelnen Marken widerspiegeln und damit eine Differenzierung von den übrigen an der Kooperation beteiligten Marken ermöglichen.<sup>124</sup>

#### 4.1.3 Markencontrolling als Bestandteil der Erfolgskontrolle

An die operative Umsetzung der Kooperationsmarke schließt sich im letzten Implementationsschritt das Markencontrolling an. Die zentrale Aufgabe des Markencontrollings besteht darin, laufend die Wirkung aller markenbezogenen Aktivitäten innerhalb der Kooperation im Hinblick auf die Zielerreichung und Wirtschaftlichkeit anhand von Soll-Ist-Vergleichen zu kontrollieren sowie die Ursachen möglicher Abweichungen zu untersuchen.<sup>125</sup> Streng genommen gehört das Markencontrolling nicht mehr zum Prozess der Markenimplementation, da im Fokus des Markencontrollings vor allem die Ergebnisse der Markenimplementation stehen.<sup>126</sup>

Führt das Markencontrolling zur Aufdeckung von Soll-Ist-Abweichungen, können sich hieraus Rückkopplungen zu den vorhergehenden Implementationsschritten ergeben. Das Markencontrolling stellt damit zum einen den Übergang zur fortlaufenden Führung der Marke dar, zum anderen bildet es aber auch den Ausgangspunkt einer zukünftigen Rekonfiguration der strategischen Markenplanung bzw. der operativen Markenumsetzung.<sup>127</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. ROMER (2006), S. 190.

<sup>122</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 247.

<sup>123</sup> Vgl. KREUZPAINTNER (2003), S. 244.

<sup>124</sup> Vgl. KOERS (2001), S. 215.

<sup>125</sup> Vgl. MEFFERT (1994), S. 193.

<sup>126</sup> Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auch auf eine ausführlichere Darstellung des Markencontrollings und seiner Instrumente verzichtet. Für eine solche Darstellung vgl. für viele MEFFERT/KOERS (2005).

<sup>127</sup> Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 44.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Anforderungen an die Markenführung in Kooperationen wurden auf drei Ebenen untersucht. Als zentrale Anforderung auf der Markenebene wurde der Aufbau einer Identität für die Kooperationsmarke identifiziert. Für den Markauftritt einer Kooperation in Verbindung mit unterschiedlichen Partnermarken besteht eine weitere Anforderung in der Vermeidung negativer Ausstrahlungseffekte zwischen den einzelnen Marken. Die Analyse der Anforderungen auf der Organisationsebene zeigte, dass die Markenführung aufgrund ihrer strategischen Bedeutung in das Kooperationsmanagement integriert werden sollte und einer Institutionalisierung innerhalb der Kooperation bedarf. Auf diese Weise kann die beim Marktauftritt mit mehreren Partnermarken entstehende Komplexität des Markensystems reduziert und die Ausnutzung von Verhaltensfreiräumen bei der gemeinsamen Markennutzung vermieden werden. Auf der Leistungsebene wurde deutlich, dass auch die Leistungsgestaltung abzustimmen ist, um eine einheitliche Wahrnehmung der kooperativen Leistungsangebote zu erreichen.

Die Herausforderungen der kooperativen Markenführung wurden anschließend in ein Prozessmodell zur Implementation von Kooperationsmarken integriert, welches sich aus der strategischen Markenplanung, der operativen Markenumsetzung sowie dem Markencontrolling zusammensetzt. Als zentrale Aufgaben der strategischen Markenplanung konnten die Festlegung einer geeigneten Markenarchitektur sowie die kooperationsinterne Organisation der Markenführung identifiziert werden. Zur Festlegung der Markenarchitektur wurden verschiedene Architekturtypen für Kooperationsmarken vorgestellt und Einflussfaktoren der Markenarchitekturwahl diskutiert. Im Hinblick auf die Organisation der Markenführung wurde auf vertragliche Regelungen zur Markennutzung sowie die Institutionalisierung der Markenführung eingegangen. In Bezug auf die operative Markenumsetzung wurde gezeigt wie Marketing-Instrumente aufeinander abgestimmt werden können, um ein einheitliches Bild von der Kooperationsmarke zu erzeugen. Schließlich wurde das Markencontrolling als Endpunkt einer erstmaligen Markenimplementation und als Ausgangspunkt einer zukünftigen Rekonfiguration der vorhergehenden Prozessschritte vorgestellt.

Neben der Beantwortung zentraler Fragestellungen zum Markenaufbau in Kooperationen besteht weiterer Forschungsbedarf beispielsweise darin, die hier weitgehend übergreifend beschriebenen Anforderungen und Implementationsschritte für jede Markierungsoption einzeln zu untersuchen. Dabei sind auch neue Markierungsoptionen, die sich im Laufe der Zeit herausbilden, zu berücksichtigen.

## Literaturverzeichnis

- AHLERT, D. (2003):** Integriertes Markenmanagement und Kundengenetztes Category Management in Netzwerken der Konsumgüterdistribution, Münsteraner Schriften zur Distributions- und Handelsforschung, Münster.
- AHLERT, D. ET AL. (2007):** Markenführung im Dienstleistungsnetzwerk - Konzeption und empirische Analyse der netzgeführten Marke am Beispiel der internationalen Luftverkehrsbranche, in: Ahlert, D. (Hrsg.): IMADI.net Projektbericht 14, Münster.
- BAUMGARTH, C. (2008):** Markenpolitik - Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, 3. Aufl., Wiesbaden.
- BAUMGARTH, C. (2003):** Wirkungen des Co-Brandings, Wiesbaden.
- BEIRNE, M. (1999):** Code Red for Airline Brands, in: Brandweek, Vol. 40, No. 28, S. 22-26.
- BIERWIRTH, A. (2003):** Die Führung der Unternehmensmarke, Frankfurt a. M.
- BLACKETT, T./RUSSEL, N. (1999):** What is Co-Branding?, in: Blackett, T./Boad, B. (Hrsg.): Co-Branding - The Science of Alliance, Houndsmill, S. 1-21.
- BLÖSE, J./SCHMITZ, M./THÖNNEBEN, J. (2006):** Recht und Management in vernetzten Unternehmen. Chancen - Risiken - Lösungen, Berlin.
- BURMANN, C./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003):** Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Burmann, C. (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.
- BURMANN, C./MEFFERT, H./BLINDA, L. (2005):** Markenevolutionsstrategien, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 19-36.
- DUDENHÖFFER, F. (2005):** Systemmarken - Vernetzung produktnaher Angebote um Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 549-569.
- EGGERS, T./ENGELBRECHT, A. (2005):** Kooperation - Gründe und Typologisierung, in: Wiendahl, H.-P./Dreher, C./Engelbrecht, A. (Hrsg.): Erfolgreich kooperieren - Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit, Heidelberg, S. 1-12.
- ESCH, F.-R. (2008):** Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., München.
- ESCH, F.-R. ET AL. (2006):** Corporate Brand Management, 2. Aufl., Wiesbaden.
- ESCH, F.-R./LANGNER, T. (2005):** Aufbau und Steuerung von Marken in Wertschöpfungsnetzwerken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenfüh-



- rung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 427-453.
- ESCH, F.-R./WICKE, A./REMPEL, J. E. (2005):** Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 3-55.
- ERLEI, M./LESCHKE, M./SAUERLAND, D. (2007):** Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl., Stuttgart.
- FARQUHAR, P. H. (1989):** Managing Brand Equity, in: Marketing Research, Vol. 1, S. 24-33.
- GÖBEL, E. (2002):** Neue Institutionenökonomik, Stuttgart.
- GRÜTER, A. (2006):** Markennetze, Lohmar.
- HANSLIK, A./KERNSTOCK, J. (1999):** Kooperative Leistungssysteme im Airline-Marketing, in: Thexis, 16. Jg., Nr. 3, S. 36-41.
- HERMANN, A./LINDEMANN, M. (1993):** Kooperative Marketing-Kommunikation, in: Berndt, R./Hermann, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Strategien - Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden, S. 69-92.
- IRISTAY, C. K. (2007):** Das Management von Unternehmenskooperationen - eine institutionenökonomische Analyse, Aachen.
- IRMSCHER, M. (1997):** Markenwertmanagement: Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb, Frankfurt a. M.
- KAAS, K. P. (1990):** Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, in: Werbeforschung & Praxis, 35. Jg., Nr. 3, S. 48-52.
- KATAG AG (2008):** KATAG AG, <http://www.katag.net/de/unternehmen/>, Abfragedatum: 07.12.2008.
- KELLER, K. L. (2003):** Strategic Brand Management, 2. Aufl., Upper Saddle River.
- KEMPER, A. C. (2000):** Strategische Markenpolitik im Investitionsgüterbereich, Lohmar/Köln.
- KERNSTOCK, J. (1998):** Meta-Marke Star Alliance: Eine neue Herausforderung für das Markenmanagement, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E. (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen, S. 222-230.
- KLANTE, O. (2004):** Identifikation und Erklärung von Markenerosion, Wiesbaden.
- KLEIN, H. (1997):** Internationaler Wettbewerb der Allianzen, in: Meffert, H./Backhaus, K. (Hrsg.): Allianzen bei Verkehrsdienstleistungen - Perspektiven vor dem Hintergrund sich ändernder Wirtschaftsbedingungen, Dokumentation des 32. Münsteraner Führungsgesprächs vom 20./21. März 1997, S. 12-25.

- KLOYER, M. (1995):** Management von Franchisenetzen: eine Ressourcendependenz-Perspektive, Wiesbaden.
- KNORR, S. (2005):** Marketing-Partnerschaften - Erfolgsfaktoren im Lebenszyklus, Chur.
- KOERS, M. (2001):** Steuerung von Markenportfolios - ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, Frankfurt.
- KÖHNE, T. (2006):** Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk, Wiesbaden.
- KREUZPAINTNER, S. (2003):** Management unternehmensübergreifender Markensysteme innerhalb virtueller Dienstleistungsunternehmen am Beispiel Luftverkehr, Bamberg.
- KROEBER-RIEL (1996):** Bildkommunikation - Imagerystrategien für die Werbung, München.
- KUBITSCHEK, C. (2000):** Franchising - Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten, Wiesbaden.
- LUDWIG, E. (2001):** Management von Markensystemen am Beispiel von Tourismusunternehmen, Bamberg.
- MAYER, A. G. (2000):** Strategische Unternehmensnetzwerke und Marketing - Aufbau und Management von marktorientierten strategischen Interaktionsbeziehungen, Regensburg.
- MEFFERT, H. (1997):** Einführung in die Themenstellung, in: Meffert, H./Backhaus, K. (Hrsg.): Allianzen bei Verkehrsdienstleistungen - Perspektiven vor dem Hintergrund sich ändernder Wirtschaftsbedingungen, Dokumentation des 32. Münsteraner Führungsgesprächs vom 20./21. März 1997, S. 1-6.
- MEFFERT, H. (1994):** Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Stuttgart, S. 173-197.
- MEFFERT, H./KOERS, M. (2005):** Identitätsorientiertes Markencontrolling - Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 273-296.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./BLINDA L. (2005):** Markenevolutionsstrategien, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 183-212.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (2005):** Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3-17.

- NETZER, F. (1999):** Strategische Allianzen im Luftverkehr - Nachfrageorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung, Frankfurt a. M.
- OSTERLOH, M./WEIBEL, A. (2000):** Ressourcensteuerung in Netzwerken: Eine Tragödie der Allmende?, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken, Wiesbaden, S. 88-106.
- O. V. (2003):** Der ISM-Hit: Fruity Smarties, in: CASH - Die Wirtschaftszeitung der Schweiz, Nr. 3, S. 72.
- PARK, C. W./JUN, S. Y./SHOCKER, A. D. (1996):** Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects, in: Journal of Marketing Research, Vol. 33, No. 4, S. 453-466.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (2005):** Organisation - Eine ökonomische Perspektive, 4. Aufl., Stuttgart.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIGAND, R. T. (2003):** Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management, 5. Aufl., Wiesbaden.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2006):** Unternehmenskooperation - Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke - dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen, Frankfurt a. M.
- RAO, A. R./RUEKERT, R. W. (1994):** Brand alliances as signals of product quality, in: Sloan Management Review, Vol. 36, No. 1, S. 87-97.
- REDLER, J. (2003):** Management von Markenallianzen - Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Urteilsbildung der Konsumenten, Gießen.
- RICHTER, R./FURUBOTN, E. G. (1999):** Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl., Tübingen.
- ROMER, D. (2006):** Fall: Unternehmensübergreifendes Markenmanagement bei der Star Alliance, in: Bieger, T./Beritelli, P. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement in Netzwerken - Wettbewerbsvorteile durch das Management des virtuellen Dienstleistungsunternehmens, Bern/Stuttgart/Wien.
- ROMETSCH, M. (2008):** Organisations- und Netzwerkidentität - systemische Perspektiven, Wiesbaden.
- ROTHERING, J. (1993):** Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform - ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart.
- ROTTERS, M. (1989):** Komplexität und Dynamik als Einflußgrößen der Effizienz von Organisationen, Frankfurt a. M.
- SCHAFFMEISTER, N. (2008):** Fiteffekte bei Markenallianzen. Eine empirische Analyse des wahrgenommenen Fit unter Berücksichtigung realer Markenallianzen in Deutschland, Hamburg.

- SCHÜTZ, P./KROTH, R. (2000):** Neue Kraft für Marken, in: Absatzwirtschaft, 43. Jg., Sonderausgabe Oktober 2000, S. 84-94.
- SIMONIN, B. L./RUTH, J. A. (1998):** Is a Company known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes, in: Journal of Marketing Research, Vol. 35, No. 1, S. 30-42.
- SPENGLER, A. (2005):** Allianzen in der Markenführung - Ansatz zur Planung kooperativer Markenstrategien, Wiesbaden.
- SPIPKER, P. (2006):** Management von Verfügungsrechten - Ressourcenorientierte Unternehmensführung aus der Perspektive des Property-Rights-Ansatzes, Wiesbaden.
- STAR ALLIANCE (2008):** Star Alliance Mitgliedsgesellschaften, <http://www.staralliance.com/de/meta/airlines/index.html>, Abfragedatum: 07.12.2008.
- SYDOW, J. (2006):** Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen - Beiträge aus der Managementforschung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 387-437.
- SYDOW, J./WINAND, U. (1998):** Unternehmensvernetzung und -virtualisierung: Die Zukunft unternehmerischer Partnerschaften, in: Winand, U./Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisationen, S. 11-32.
- THEURL, T. (2005):** From Corporate to Cooperative Governance, in: Theurl, T. (Hrsg.): Economics of Interfirm Networks, Tübingen, S. 149-192.
- THEURL, T. (2001):** Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch F&C, Neuwied, S. 73-91.
- WELLING, M. (2006):** Ökonomik der Marke, Wiesbaden.
- WESEMANN, A. (2007):** Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 67, Münster.
- WILDEMANN, H. (1997):** Koordination von Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67. Jg., Nr. 4, S. 417-438.
- ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (2005):** Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Entwicklung der Forschung und Kurzaufsatz, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3-34.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- 
- |   |   |
|---|---|
| Nr. 1<br><i>Holger Bonus</i><br>Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz<br>August 1984   | Nr. 12<br><i>Reimut Jochimsen</i><br>Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken<br>August 1994   |
| Nr. 2<br><i>Holger Bonus</i><br>Waldkrise - Krise der Ökonomie?<br>September 1984   | Nr. 13<br><i>Hubert Scharlau</i><br>Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften<br>April 1996     |
| Nr. 3<br><i>Wilhelm Jäger</i><br>Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung<br>Oktober 1984 | Nr. 14<br><i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i><br>Genossenschaften und Franchising<br>Februar 1998  |
| Nr. 4<br><i>Wilhelm Jäger</i><br>Genossenschaft und Ordnungspolitik<br>Februar 1985   | Nr. 15<br><i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i><br>Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken<br>Oktober 1998                                |
| Nr. 5<br><i>Heinz Grosseckler</i><br>Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation<br>März 1985   | Nr. 16<br><i>Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster</i><br>Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit<br>Oktober 1999 |
| Nr. 6<br><i>Holger Bonus</i><br>Die Genossenschaft als Unternehmungstyp<br>August 1985  | Nr. 17<br><i>Michael Hammerschmidt</i><br>Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge<br>April 2000      |
| Nr. 7<br><i>Hermann Ribhegge</i><br>Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive<br>Februar 1986  | Nr. 18<br><i>Claire Binisti-Jahndorf</i><br>Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene<br>August 2000  |
| Nr. 8<br><i>Joachim Wiemeyer</i><br>Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?<br>September 1986                | Nr. 19<br><i>Olaf Lüke</i><br>Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?<br>September 2000   |
| Nr. 9<br><i>Hermann Ribhegge</i><br>Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten<br>März 1987   | Nr. 20<br><i>Astrid Höckels</i><br>Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation<br>November 2000                   |
| Nr. 10<br><i>Richard Böger</i><br>Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -<br>August 1987   | Nr. 21<br><i>José Miguel Simian</i><br>Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?<br>Mai 2001                              |
| Nr. 11<br><i>Richard Böger / Helmut Pehle</i><br>Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften<br>Juni 1988             |   |

- Nr. 22  
*Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23  
*Dirk Polster*  
*(unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24  
*Thorn Kring*  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25  
*Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26  
*Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27  
*Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28  
*Christian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften  
 November 2002
- Nr. 29  
*Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance  
 November 2002
- Nr. 30  
*Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie  
 Dezember 2002
- Nr. 31  
*Florian Deising*  
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien  
 Januar 2003
- Nr. 32  
*Gerhard Specker*  
 Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
 März 2003
- Nr. 33  
*Frank E. Münnich*  
 Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
 April 2003
- Nr. 34  
*Sonja Schölermann*  
 Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
 August 2003
- Nr. 35  
*Thorn Kring*  
 Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
 September 2003
- Nr. 36  
*Andrea Neugebauer*  
 Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
 September 2003
- Nr. 37  
*Kerstin Liehr-Gobbers*  
 Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
 September 2003
- Nr. 38  
*Tholen Eekhoff*  
 Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
 Januar 2004
- Nr. 39  
*Julia Trampel*  
 Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
 März 2004
- Nr. 40  
*Alexander Eim*  
 Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
 August 2004
- Nr. 41  
*André van den Boom*  
 Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
 August 2004

- Nr. 42  
*Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45  
*Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46  
*Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47  
*Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48  
*Theresia Theurl*  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49  
*Oliver Budzinski / Gisela Aigner*  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50  
*Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51  
*Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005
- Nr. 52  
*Cengiz K. Iristay*  
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick  
August 2005
- Nr. 53  
*Stefanie Franz*  
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen  
März 2006
- Nr. 54  
*Peter Ebertz*  
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements  
März 2006
- Nr. 55  
*Frank Beermann*  
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus  
Juni 2006
- Nr. 56  
*Alexander Geist*  
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten  
Juni 2006
- Nr. 57  
*Stefanie Franz / Mark Wipprich*  
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken  
Oktober 2006
- Nr. 58  
*Dirk Lamprecht / Alexander Donschen*  
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse  
Dezember 2006
- Nr. 59  
*Dirk Lamprecht / Christian Strothmann*  
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung  
Dezember 2006
- Nr. 60  
*Mark Wipprich*  
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken  
Januar 2007
- Nr. 61  
*Theresia Theurl / Axel Werries*  
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Februar 2007
- Nr. 62  
*Bettina Schlelein*  
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes  
März 2007

- Nr. 63  
*Gerhard Schwarz*  
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster  
April 2007
- Nr. 64  
*Theresia Theurl / Stefanie Franz*  
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse  
April 2007
- Nr. 65  
*Christian Albers / Dirk Lamprecht*  
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen  
Mai 2007
- Nr. 66  
*Pierin Vincenz*  
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven  
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz  
Juni 2007
- Nr. 67  
*Alexander Wesemann*  
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement -  
Ein Problemaufriss  
August 2007
- Nr. 68  
*Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt*  
Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews  
November 2007
- Nr. 69  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz  
November 2007
- Nr. 70  
*Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger*  
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings  
Dezember 2007
- Nr. 71  
*Konstantin Kolloge*  
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien  
Dezember 2007
- Nr. 72
- Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung  
April 2008
- Nr. 73  
*Anne Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss  
Mai 2008
- Nr. 74  
*Christian Albers*  
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage  
Mai 2008
- Nr. 75  
*Carsten Sander*  
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option  
Juni 2008
- Nr. 76  
*Konstantin Kolloge*  
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie  
Januar 2009
- Nr. 77  
*Christoph Heller*  
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche  
Januar 2009
- Nr. 78  
*Carsten Sander*  
Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme  
März 2009
- Nr. 79  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Ein Ansatz auf Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht  
April 2009
- Nr. 80  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften  
April 2009
- Nr. 81  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau - Eine empirische Analyse  
Mai 2009



Nr. 82  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen  
unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabili-  
tät  
August 2009

Nr. 83  
*Christian Harnisch*  
Funktionale Separierung als strategisches Regu-  
lierungsinstrument auf dem europäischen Tele-  
kommunikationsmarkt  
August 2009

Nr. 84  
*Ludwig Brütting*  
Marken von Kooperationen - Anforderungen und  
Implementation  
August 2009

Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung)

---