



Insight 2/2026

Die Kollaboration ist schnell gemacht. Der Markenwert nicht.

Was der Co-Branding-Boom für die Markenführung bedeutet — und welche Fragen sich Marketingverantwortliche vor der nächsten Partnerschaft stellen sollten

Von Marcus Schögel • Präsident gfm – Schweizerische Gesellschaft für Marketing

Vom Coup zum Takt

1986 brachte Swatch eine von Keith Haring gestaltete Uhr heraus — ein Kunstobjekt am Handgelenk, damals gefeiert als Demokratisierung von Design. 2022 folgte die Moonswatch, 2026 die «Royal Pop». Die Abstände zwischen den Aktionen sind kürzer geworden, die geliehene Marke jeweils prominenter, die Inszenierung lauter: Warteschlangen, Polizeieinsätze, Sekundärmarktpreise um ein Vielfaches des Ladenpreises.

Die Reaktionen auf solche Kooperationen sind verlässlich zweigeteilt. Die einen sehen einen «Geniestreich» der Kundengewinnung, die anderen die «Zerstörung von Markenwert». Der Brand Futurist Thomas Amstutz bringt eine dritte, nüchternere Lesart ein: Er deutet die jüngste Kooperation als Lehrstück einer *Masstige*-Strategie — des Versuchs, ein Luxusgut für ein breites Publikum zugänglich zu machen, ohne sein Prestige zu verspielen. Genau diese Haltung — Mechanik statt Urteil — ist auch für diesen Beitrag die richtige. Es geht nicht darum, einzelne Unternehmen zu benoten, sondern um eine Beobachtung über unsere Disziplin: Die Brand Collab hat sich vom *Coup* zum *Takt* entwickelt — von der Ausnahme, die Aufmerksamkeit verdient, zur Routine, die Aufmerksamkeit voraussetzt. Sobald eine Kollaboration kein Ereignis mehr ist, sondern ein Rhythmus, ändert sich die relevante Frage. Sie lautet nicht «Ist diese Partnerschaft gut?», sondern: Was bedeutet es für die Markenführung, wenn das Geliehene zum Geschäftsmodell wird?

Warum Collabs verführen

Markenkooperationen sind attraktiv, weil sie etwas liefern, das sonst Jahre braucht: Aufmerksamkeit, kulturelle Relevanz und geliehene Assoziationen — über Nacht. Theoretisch ist das gut verstanden. Eine Marke kann sich über sekundäre Assoziationen mit den Bedeutungen einer anderen aufladen (Keller); eine Allianz kann als Qualitätssignal wirken (Rao & Ruekert, 1994). Das Instrument ist legitim und oft hochwirksam.

Das Problem liegt nicht im Instrument, sondern in seiner Verrechnungslogik. Eine Collab ist taktisch schnell gemacht — in Wochen, manchmal Tagen. Der Markenwert dagegen ist ein Bestand, über Jahrzehnte aufgebaut. Wer eine Kooperation startet, tauscht potenziell ein langsames, wertvolles Asset gegen einen schnellen, sichtbaren Effekt. Das kann sich lohnen — aber es ist ein Tausch, und er wird selten als solcher gebucht.

Zwei Asymmetrien

Das Risiko von Collabs versteckt sich in zwei Asymmetrien.

Die erste ist eine Mess-Asymmetrie. Der Hype ist sofort sichtbar, zählbar und intern feierbar: Reichweite, Abverkauf, Schlangen vor dem Laden. Der mögliche Schaden am Markenwert ist das Gegenteil — verzögert, diffus, keiner einzelnen Aktion zurechenbar. Wird der Erfolg nur am kurzfristigen Strom gemessen, entsteht ein systematischer Anreiz, immer mehr Collabs zu machen: Jede einzelne sieht für sich erfolgreich aus. Der blinde Fleck ist nicht die einzelne Kooperation — es ist die Kennzahl, an der man sie misst.

Die zweite ist eine Partner-Asymmetrie. Simonin und Ruth (1998) zeigten, dass Spillover-Effekte ungleich verteilt sind: Die im jeweiligen Kontext schwächere oder weniger vertraute Marke wird stärker bewegt — nach oben wie nach unten. In jeder Allianz gibt es einen Partner mit mehr zu gewinnen und einen mit mehr zu verlieren. Amstutz' Lesart der «Royal Pop» illustriert das pointiert: Er hält den einen Partner für strukturell gut geschützt — durch die bewusste Entscheidung, das Produkt aus der «Heldenkategorie» des Luxuspartners herauszuhalten (ein tragbares Objekt statt der

Armbanduhr) sowie durch flankierende Massnahmen wie die Spende der Erlöse. Den anderen Partner sieht er dagegen nahe einer «Hype-Falle»: zunehmend abhängig von viralen Drops, vor dem Hintergrund einer von ihm konstatierten strukturellen Schwäche (er verweist auf einen drastischen Gewinneinbruch und Governance-Turbulenzen). Ob man sein konkretes Urteil teilt oder nicht — der strukturelle Punkt bleibt: Dieselbe Kooperation kann für die eine Marke ein Stärkungsmittel sein und für die andere ein Pflaster auf ein strukturelles Problem.

Was Forschung und Masstige-Praxis wissen

Drei Befunde sind für die Praxis zentral. Erstens: Allianzen wirken auf *beide* Muttermarken zurück — Park, Jun und Shocker (1996) wiesen Feedback-Effekte auf die Ausgangsmarken nach, positiv wie negativ. Zweitens: Der *Fit* ist zweischneidig. Zu grosse Ähnlichkeit erzeugt keine Aufmerksamkeit, zu grosse Distanz wirkt unglaubwürdig (Loken & John, 1993). Der Reiz liegt in *moderater Inkongruenz* — was Amstutz mit der Praktiker-Vokabel «Surprise-Effekt» beschreibt. Die unbequeme Pointe: Dieselbe Inkongruenz, die eine Collab viral macht, ist auch ihr Verwässerungsrisiko.

Drittens — hier setzt die Masstige-Forschung an (Silverstein & Fiske, 2003; Paul, 2015): Entscheidend ist die *Kategoriedistanz*. Bleibt das Kooperationsprodukt ausserhalb der Heldenkategorie des Luxuspartners, entsteht eine «konzeptionelle Brandmauer» — die Designsprache wird zugänglich, das Flaggschiffprodukt aber nicht ersetzt. Untersuchungen zu vertikalen Markenerweiterungen stützen den verwandten Befund, dass ein Co-Branding mit externem Partner für die Luxus-Equity meist sicherer ist, als wenn eine Marke im Alleingang eine billigere Eigenlinie lanciert.

Eine kritische Einschränkung gehört dazu: Die Brandmauer schützt die *Produktkategorie* — sie verhindert, dass das günstige Objekt das teure ersetzt. Sie schützt nicht automatisch das *Zeichen*. Wird die Design-Ikone selbst zum Leihgut, zirkuliert sie irgendwann entkoppelt von Handwerk, Material und Preis. Kategoriedistanz ist notwendig, aber nicht hinreichend.

Fünf Fragen vor der nächsten Partnerschaft

Aus dieser Mechanik lässt sich kein Verbot ableiten — wohl aber eine Prüfroutine.

1. **Substanz oder Zeichen?** Übertragen wir etwas Substanzielles — Können, Material, Werte — oder leihen wir nur ein Symbol?
2. **Kategoriedistanz?** Bleibt das gemeinsame Produkt ausserhalb der Heldenkategorie des Partners — oder konkurriert es mit dessen Flaggschiff?
3. **Wer trägt das Risiko?** Sind wir die Marke mit mehr zu verlieren? Dann brauchen wir die grössere Kontrolle über Gestaltung, Volumen und Kommunikation.
4. **An welcher Kennzahl messen wir?** Mindestens eine Markenwert-Grösse — Markenstärke in der Kernzielgruppe, Preispremium, Markenklarheit — gehört verbindlich ins Reporting.
5. **Die wievielte Collab ist das?** Knappheits-Inszenierung nutzt sich ab; eine Marke, die ständig fremde Stimmen verpackt, verliert ihre eigene.

Die Disziplin liegt im Wie-oft

Brand Collabs sind kein Fehler. Sie gehören zu den kraftvollsten Instrumenten moderner Markenführung. Aber sie sind auch das einzige, das den Markenkern gleichzeitig aufladen *und* entladen kann — auf einer Zeitachse, die jedes Quartalsreporting überdauert.

Die Masstige-Praxis kennt eine eigene Faustregel: Ist das Produkt günstig, muss es schwer zu bekommen sein — inszenierte Knappheit ersetzt den Preis als Distinktionsfilter. Das funktioniert für die einzelne Aktion. Es löst aber nichts, wenn die Kooperation zum Dauerersatz für eine fehlende Wachstumsgeschichte wird. Der Unterschied zwischen Coup und Takt ist deshalb kein gradueller, sondern ein prinzipieller: Der *Coup* nutzt geliehene Relevanz, um die eigene zu vergrössern. Der *Takt* ersetzt die eigene Relevanz durch geliehene — und merkt es spät, weil jede einzelne Aktion erfolgreich aussieht.

Dieser Beitrag entscheidet den Streit zwischen «Geniestreich» und «Zerstörung von Markenwert» bewusst nicht. Er liefert die Fragen, mit denen jedes Team ihn für sich selbst beantworten kann. Wer Kooperationen nur an Reichweite misst, wird zwangsläufig immer mehr davon machen. Wer sie am Markenwert misst, macht die richtigen — und seltener. Das ist keine Frage der Kreativität, sondern der Disziplin.

Literatur

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Loken, B., & John, D. R. (1993). Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact? *Journal of Marketing*, 57(3), 71–84.
- Park, C. W., Jun, S. Y., & Shocker, A. D. (1996). Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects. *Journal of Marketing Research*, 33(4), 453–466.
- Paul, J. (2015). Masstige Marketing Redefined and Mapped. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(5), 691–706.
- Rao, A. R., & Ruekert, R. W. (1994). Brand Alliances as Signals of Product Quality. *Sloan Management Review*, 36(1), 87–97.
- Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003). Luxury for the Masses. *Harvard Business Review*, 81(4), 48–57.
- Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998). Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 30–42.