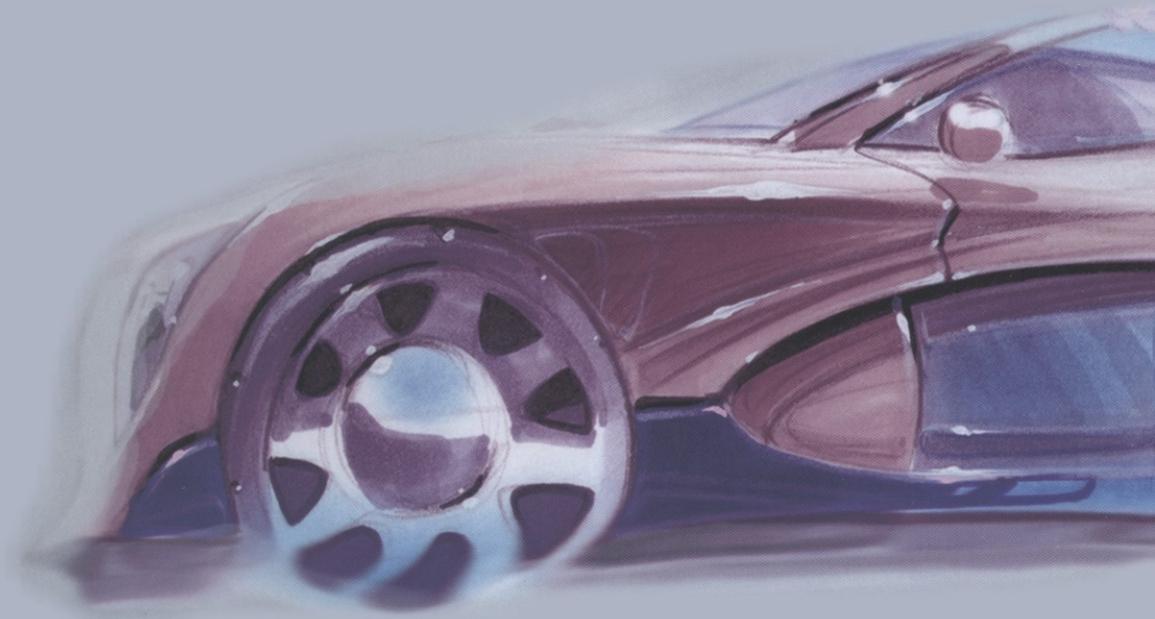


**Bernd Gottschalk
Ralf Kalmbach
Jan Dannenberg**

Markenmanagement in der Automobilindustrie



**Die Erfolgsstrategien
internationaler Top-Manager**

2., überarbeitete Auflage



Wer zu spät
kommt, den
bestrafen die Ohren.



Deutschlands Autotester haben sich entschieden:

„Unheimlich direkt, zackig und flink folgte das Sound-
system den Musikimpulsen (...) Wer in der Ausstattungsliste
des Porsche keinen Haken bei der Soundoption
macht, der begeht einen Fehler.“



In Bose* stecken Leidenschaft und Emotion, Wissen und Erfahrung. Als Pionier für Automotive Sound-Systeme setzen wir innovative Technik um in originalgetreuen Klang. Für ein einmaliges Musikerlebnis – klar, dynamisch, mit tiefen Bässen. Maßgeschneidert entwickelt für jedes Automodell, gibt es Bose Sound-Systeme nur ab Werk.

Mehr über Bose Automotive unter www.bose.de/auto oder am Telefon **+49 (0) 7 11/9 39 32 30***.

* Ihr Ansprechpartner: Jens Groth, E-Mail: jens_groth@bose.com

BOSE

Bernd Gottschalk/Ralf Kalmbach/Jan Dannenberg (Hrsg.)

Markenmanagement in der Automobilindustrie

Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager

2., überarbeitete Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dieser Ausgabe liegt ein Post-it® Beileger der Firma
3M Deutschland GmbH bei.

Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.



1. Auflage 2003

2. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 2005

Lektorat: Barbara Möller und Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science + Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlagzeichnung: Patrick Faulwetter, Pforzheim

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: dtpservice Lars Decker, Vechelde

ISBN 978-3-322-90756-1

ISBN 978-3-322-90755-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-90755-4

Bernd Gottschalk/Ralf Kalmbach/Jan Dannenberg (Hrsg.)

Markenmanagement in der Automobilindustrie

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur ersten Auflage	9
Vorwort zur zweiten Auflage.....	10
Teil I	
Grundlagen des Markenmanagements.....	13
Kapitel 1	
Markenmanagement als zentraler Erfolgsfaktor in der Automobilindustrie	15
<i>(Prof. Dr. Bernd Gottschalk, Präsident, VDA)</i>	
Kapitel 2	
Von der Technik zum Kunden.....	33
<i>(Dr. Jan Dannenberg, Director, Mercer Management Consulting)</i>	
Kapitel 3	
Kommunikation ist der Treibstoff der Markenpositionierung..	59
<i>(Jean-Remy von Matt, Inhaber und Gründer, Jung von Matt AG)</i>	
Kapitel 4	
Markenführung Revisited – Stellhebel eines modernen Markenmanagements	83
<i>(Fabian Brandt und Dr. Andreas Spengel, Mercer Management Consulting; Simon Schnurrer)</i>	
Kapitel 5	
Brand Challenges and Understanding the Brand Core	101
<i>(Kenneth J. Roberts, Chairman and CEO, Lippincott Mercer)</i>	
Kapitel 6	
Strategiewahl – Premium- oder Massenmarkt?.....	123
<i>(Prof. Dr. Willi Diez, Leiter des Instituts für Automobilwirtschaft, FH Nürtingen)</i>	

Teil II	
Markenführung in der Automobilindustrie.....	143
Kapitel 1	
Audi – Innovation, Technik und Design.....	145
<i>(Prof. Dr. rer. nat. Martin Winterkorn, Vorsitzender des Vorstands, AUDI AG)</i>	
Kapitel 2	
BMW Group – BMW, Rolls-Royce und MINI	163
<i>(Torsten Müller-Ötvös, Vice President Central Marketing and Brand Management BMW, BMW Group; Ian Robertson, Chairman and CEO, Rolls-Royce Motor Cars; Dr. Kay Segler, Vice President Brand Management MINI)</i>	
Kapitel 3	
Chrysler Group – Disciplined Piazzazz: Leveraging the Strengths of Two Automotive Giants	203
<i>(Dr. Dieter Zetsche, President and Chief Executive Officer, Chrysler Group Member of the Board of Management, DaimlerChrysler AG)</i>	
Kapitel 4	
Ford – Emotionalisierung einer großen Traditionsmarke in Europa	227
<i>(Bernhard Mattes, Vorsitzender der Geschäftsführung, Ford-Werke GmbH; Jürgen Stackmann, Vice President Marketing, Ford of Europe; Dr. Martin Koers, Leiter einer Vertriebsregion, Ford Deutschland)</i>	
Kapitel 5	
Jaguar Cars	247
<i>(Mark Fields, Executive Vice President and President The Americas, Ford Motor Company)</i>	
Kapitel 6	
Maybach – Der Relaunch einer einzigartigen Traditionsmarke im Markenportfolio der DaimlerChrysler AG	265
<i>(Klaus Nesser, CEO Maybach, SLR & Exklusivprodukte, DaimlerChrysler AG)</i>	
Kapitel 7	
Mercedes-Benz – Der Stern am Automobilhimmel	293
<i>(Prof. Jürgen Hubbert, ehemals Mitglied des Vorstandes, DaimlerChrysler AG)</i>	

Endlich eine echte Innovation:
Das erste serienmäßige Auto mit Hybridantrieb.
Nichts ist unmöglich.



Der Toyota Prius. Die Zukunft beginnt heute.



Echte Fortschritte in puncto Mobilität sind eher selten. Die Ausnahme: Der Toyota Prius. Er ist das erste serienmäßige Auto der Welt mit Hybridantrieb. Seine Hybrid-Synergie-Drive®-Technologie verbindet einen VVT-i-Benzinmotor mit einem emissionsfreien Elektromotor. Damit

bietet er die ideale Kombination von Fahrleistung, Wirtschaftlichkeit und Umweltverträglichkeit. Sein Kraftstoffverbrauch in l/100 km: innerorts 5 l/100 km, außerorts 4,2 l/100 km, kombiniert 4,3 l/100 km; CO₂-Emission kombiniert in g/km: 104. Über 50 führende Autojournalisten in Europa haben den Toyota Prius jetzt zum Auto des Jahres 2005 gewählt! Testen Sie ihn: 0180/5 35 69 69 (0,12 €/min)



Kapitel 8	
Opel. Frisches Denken für bessere Autos	305
<i>(Carl-Peter Forster, President, GM Europe; Aufsichtsratsvorsitzender, Adam Opel AG)</i>	
Kapitel 9	
Managing Two Brands for Success: Peugeot and Citroën.....	333
<i>(Jean-Martin Folz, CEO, PSA Peugeot Citroën)</i>	
Kapitel 10	
smart – open your mind.	353
<i>(Andreas Renschler, Mitglied des Vorstandes, DaimlerChrysler AG)</i>	
Kapitel 11	
Marken, Märkte und Prozesse – Volkswagen AG	367
<i>(Dr. Bernd Pischetsrieder, Vorsitzender des Vorstands, Volkswagen AG)</i>	
Kapitel 12	
The Rejuvenation of Volvo.....	381
<i>(Mark Fields, Executive Vice President and President The Americas, Ford Motor Company)</i>	
Teil III	
Handlungsempfehlungen	405
Die Zukunft der Markenführung im Automobilgeschäft	407
<i>(Dr. Jan Dannenberg, Director, und Dr. August Joas, Director, Mercer Management Consulting)</i>	
Autorenverzeichnis	447

Vorwort zur ersten Auflage

Autos faszinieren. Sie wecken Emotionen, sie begeistern durch Technik, Design und Leistungsfähigkeit. Das Auto ist Ausdruck individueller Persönlichkeit; und es verkörpert wie kaum ein anderes technisches Produkt ein Stück Freiheit. Viele Autofahrer identifizieren sich stark mit „ihrer“ Marke oder haben ihr ganz persönliches „Traumauto“.

Diese Identifikation, dieses positive Image gilt es zu fördern und auszubauen – erst recht angesichts eines immer stärkeren globalen Wettbewerbs. Markenmanagement gewinnt vor diesem Hintergrund als Instrument zur exakten Positionierung – neben Design, Konzept und Technologie – erheblich an Bedeutung. Der Aufbau einer eigenen Markenwelt und die Schaffung eines ganz speziellen Markenerlebnisses rücken mehr und mehr in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen der Automobilunternehmen.

Eine Analyse der aktuellen Markenstrategien zeigt, dass es weltweit neben sehr starken Marken mit hohem Ausbaupotenzial immer noch einige Marken mit ungenutzten Potenzialen gibt. Erfolgreiche Markenstrategien der Zukunft zeichnen sich in beiden Fällen durch das Schaffen von erlebbarem Kundennutzen und das Etablieren von strategischer Kontrolle im Wettbewerb aus.

Publikationen zum Thema Markenmanagement übertragen bisher in erster Linie die Sichtweisen und Ansätze anderer Branchen auf die Automobilindustrie, ohne den spezifischen Anforderungen dieser Branche Rechnung zu tragen. Ziel dieses Buches ist es daher, Markenmanagement mit seinen unterschiedlichen Aspekten in der Automobilindustrie zu verdeutlichen und die Anwendung anhand erfolgreicher Strategien von Automobilunternehmen darzustellen. Das Buch liefert somit einen konkreten Anwendungsnutzen für Führungskräfte in der Automobilindustrie.

Der erste Teil „Grundlagen des Markenmanagements“ behandelt in sechs grundsätzlich gehaltenen Beiträgen zunächst alle relevanten Aspekte des Themas. In Teil II des Buches beschreiben dann 16 Top-Manager führender Automobilunternehmen anhand von Fallstudien ihre weltweit anerkannten Erfolgsstrategien.

Der abschließende Teil „Handlungsempfehlungen“ fasst schließlich die Kernelemente von erfolgreichem zukunftsgerichtetem Markenmanagement in der Automobilindustrie zusammen und leitet daraus konkrete Handlungsempfehlungen für die Branche ab.

Somit leistet dieses Buch einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Automobilmarken als zukünftig zentralem Erfolgsfaktor. Und die Feststellung ist sicherlich nicht übertrieben, dass die Attraktivität einer Automobilmarke den entscheidenden Schlüssel zum Kunden darstellt.

Vorwort zur zweiten Auflage

Die zur IAA PKW 2003 (Internationale Automobil-Ausstellung) in Frankfurt vorgestellte Erstauflage des Buches „Markenmanagement in der Automobilindustrie“ ist ein voller Erfolg geworden. Das Werk fand auf Anhieb großes Interesse in der Fachwelt und war in kürzester Zeit vergriffen. Presse, Wissenschaft und auch die Führungskräfte und Praktiker der Automobilindustrie bestätigen, dass das Buch einen wichtigen Beitrag zum Management von Automobilmarken liefern konnte.

Mit der zweiten Auflage wird nun der erfolgreiche Weg fortgesetzt. 16 neue Autoren, fünf neue Automobilmarken und sieben neue Zuliefermarken finden sich in der Neuauflage. Die bestehenden Beiträge wurden nahezu vollständig überarbeitet und aktualisiert. Das Buch ist internationaler geworden – Top-Manager aus Deutschland, Österreich, Frankreich, Großbritannien und den USA sind nun vertreten. Der Umfang der Gesamtpublikation hat uns auch dazu bewegt, zwei Bücher zu veröffentlichen. Beiträge der Automobilzulieferer werden erstmals in einem separaten Buch „Markenmanagement in der Automobil-Zulieferindustrie“ zusammengefasst. Die Aussagen der Automobilhersteller finden Sie in diesem Buch. Noch in diesem Jahr ist eine englischsprachige Veröffentlichung geplant. Die Neuauflage ist somit umfassender und aktueller als das Erstlingswerk.

Wir wollen uns schließlich noch ganz herzlich bei den Autoren selbst bedanken. Sie sind es, die die Faszination für das Automobil und die Emotionen für die Automobilmarke durch ihre Beiträge erlebbar machen.

Prof. Dr. Bernd Gottschalk

Ralf G. Kalmbach

Dr. Jan Dannenberg



Wer es an die Spitze geschafft hat,
darf auch mal aussteigen.



**Der neue Audi A6 Avant
mit quattro®.
Vorsprung leben.**

Ihr Anspruch ist hoch, Ihr Ziel eine Herausforderung. Der neue Audi A6 Avant mit quattro wird beidem gerecht. Denn durch sein überlegenes Allradantriebskonzept aus variabler Antriebskraftverteilung auf Vorder- und Hinterachse und Torsen-Mittendifferenzial erreichen Sie die interessantesten Ziele – mit dem größten Vergnügen. Genießen Sie diese Aussicht, selbst wenn Sie vielleicht doch lieber am Steuer bleiben möchten.

Vorsprung durch Technik www.audi.de

Teil I

Grundlagen des Markenmanagements

Kapitel 1

Markenmanagement als zentraler Erfolgsfaktor in der Automobilindustrie

**Ein konsequentes Markenbild erfordert
konsequente Leadership – Das Fahrzeug selbst spielt
die entscheidende Rolle**

Prof. Dr. Bernd Gottschalk
Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA)

*Die Stärkung der Marke in einer von zunehmendem Wettbewerb und
Globalität gekennzeichneten Automobilwelt wird immer wichtiger.
Das Markenmanagement in der Automobilindustrie findet auf allen
Wertschöpfungsstufen statt. Diese Aufgabe muss Chefsache sein.*

1. Keine Theorie

Die deutsche Automobilindustrie zeigt sich hervorragend gerüstet, wenn es um die Führung und Durchsetzung ihrer Marken geht. Geradezu vorbildlich haben sich die Unternehmen mit ihren Leistungen einen guten Namen gemacht. Durch Kontinuität in Qualität, Innovation und Design haben sie das Vertrauen einer inzwischen weltweiten Kundschaft erworben und durch spezifische Innovationen die Evolution ihrer Marken zielgerichtet vorangetrieben. Und das – im Unterschied zu vielen Wettbewerbern – global und nicht nur national oder regional. Starke globale Marken sind zum „Markenzeichen“ dieser Industrie selbst geworden. Nicht ohne Grund werden vor allem deutsche Automobilmarken genannt und vorgestellt, wenn es in Hochschulen und auf Fachkongressen um Lehrbeispiele guten Markenmanagements geht.

Dieser Beitrag will deshalb weder belehren noch eine Theorie nachliefern. Vielmehr verdichtet er empirische Befunde zu einem Überblick konsistenter, zueinander förderlicher Faktoren, die ein Unternehmen bewusst im Sinne seiner Marke zu gestalten hat. Dabei gehen wir davon aus, dass Markenführung und Unternehmensmanagement zwar nicht deckungsgleich, aber doch untrennbar miteinander verbunden sind. Ohne konsequente Leadership ist auf Dauer auch kein konsequentes Markenbild vorstellbar.

Diese Auffassung grenzt sich bewusst ab von jener durchaus populären Meinung, Marken entstünden erst durch Werbung und Promotions. Dies mag hier und da, bei „packaged goods“ wie Zigaretten und Kosmetika oder bei „commodities“ wie Molke- reiprodukten und pharmazeutischen Generika zutreffen. Für Automobile gilt dieser Ansatz mit Sicherheit nicht. Sie verdanken ihre differenzierende Identität zuallererst den Ingenieur- und Designleistungen des Unternehmens, das heißt den Merkmalen der Intelligenz, den „intrinsic values“ des Produktes selbst.

Schon früh in der Wertschöpfungskette muss der Wille zur Besonderheit, zur Individualisierung greifen, müssen die Beteiligten einen Beitrag leisten, eine Produktdefinition vornehmen, um „ihre“ Marke mit Unverwechselbarkeit und überlegener Wettbewerbskraft auszustatten. Die nachgelagerten Wertschöpfungsstufen – Marketing, Vertrieb, Handel – sind gefordert, die geschaffene Spezifik zu verstärken und sie kundennah und verkaufswirksam auszugestalten.

Markenmanagement ist insoweit das Managen aller Wertschöpfungsstufen, die unter einem Markennamen gegenüber dem Markt auftreten; unabhängig davon, ob und wie weit man sich dabei nur des eigenen oder auch fremder Unternehmen bedient, denn auch der Zulieferer ist integraler Teil dieses Prozesses. Die Verantwortung dafür, dass jede Stufe die Parameter der Marke kennt, ihr Verhalten daran ausrichtet und einen wertschöpfenden Beitrag leistet, liegt immer beim Markeninhaber. Die zentrale Markenbotschaft muss im gesamten Netzwerk präsent sein.

Die Aufgabe, ein Markensystem auch dann geschlossen zu führen und vertikal zu organisieren, ist heute allerdings weit schwerer zu bewältigen als früher. Aus mehreren Gründen: Die Fertigungstiefe ist deutlich geringer als früher, also müssen mehr Zulieferer denn je auf eine spezifische Marke hin „geeicht“ werden. Die Freiheitsgrade der Händler gegenüber einer Marke werden vom Gesetzgeber erhöht; umso mehr müssen sie für eine Marke gewonnen werden, damit die Kraft der Marke ihren eigenen geschäftlichen Erfolg befruchtet. Die Automobilunternehmen interagieren weltweit mit Kulturen, die oft eigene Gesetzmäßigkeiten auslösen und gerne eigenen Regeln folgen. Und schließlich verbreitern die Unternehmen heutzutage ihre Sortimente in Segmente hinein, die gänzlich Neuland – siehe Crossover-Konzepte – oder von Wettbewerbern bereits besetzt sind.

In allen Fällen muss sich die Marke umso mehr als Führungsprinzip und Unterscheidungskriterium im Markt bewähren. Unternehmen, die über eine starke Marke verfügen, sind in derart offenen Systemen besser als jene, für die dies nicht zutrifft. Denn starke Marken zeichnen sich dadurch aus, dass sich ihnen gegenüber im Publikum – Händlern, Käufern, Öffentlichkeit – positive Vorurteile aufgebaut haben, Meinungen, die von einzelnen Individuen zwar als persönliche Urteile geäußert werden, im Grunde jedoch kollektiver, besser gesagt kollektivierender Natur sind. Positive Vorurteile stellen für ein Markenunternehmen einen unschätzbaren wirtschaftlichen Vorteil dar. Denn erstens erweisen sie sich – ähnlich den negativen Vorurteilen – als stabil und langlebig; sie überdauern Änderungen in der Modellpolitik und sogar einen Inhaberwechsel (sofern man daraus kein Thema macht und die Kernbotschaften der Marke nicht gefährdet). Zweitens breiten sie sich wie die von Richard Dawkins so genannten „egoistischen Meme“ selbsttätig aus; und besetzen beispielsweise die Gehirne der nachfolgenden Generationen. Drittens scheinen sie das Denken eines Individuums gegen Argumente und Angebote von Wettbewerbern zu immunisieren, als seien positive Vorurteile in einer Hirnregion abgelegt, die sich einer Kontrolle durch den Neocortex entzieht.

2. Das öffentliche Vertrauen

Je konsequenter ein Unternehmen darauf hinarbeitet, die positiven Vorurteile über seine Marke auch durch seine aktuellen Produkte und Leistungen zu bestätigen, desto eher baut sich darüber jenes öffentliche Vertrauen auf, das die Markentechnik zum eigentlichen Ziel der Marke erklärt hat. Markenvertrauen stellt sich als ein spezifisches Vertrauen dar, das auf ein besonderes Sachgebiet eingegrenzt ist. Und es ist transitiver Natur, was bedeutet, dass man nicht nur dem hinter einer Marke stehenden Unternehmen vertraut, sondern dieses Vertrauen auch auf dessen Lieferanten und Wertschöpfungspartner überträgt, obwohl man diese im Einzelnen nicht kennt. „Die Marke“, sagt Carl Christian von Weizsäcker, „ist eine zentrale Institution des Käufervertrauens in den Verkäufer“¹. Dass sich Unternehmen anstrengen, entsprechende Vertrauensprämien für ihre Marke aufzubauen, erklärt er letztlich aus deren

Funktionalität im Vermarktungsprozess: „Vertrauen ist ein soziales Instrument, um Transaktionskosten zu senken“.

Es dürfte einleuchten, dass Vertrauensbeziehungen ohne vertrauensbildende Maßnahmen und Erfahrungen, das heißt ohne Geschichte, nicht denkbar sind. Und je länger eine Marken-Geschichte zurückreicht, desto mehr kann sie beitragen. So werden nicht ohne Grund gerade in der aktuellen Automobil-Kommunikation Jubiläen und frühe Innovationsleistungen oder Rennerfolge thematisiert. In ihrer Geschichte erlebt sich eine Marke von ihrer individuellsten Seite. Geschichte ist nicht imitierbar. Wenn sie insgesamt gut verlaufen ist, dokumentiert sie nachvollziehbar die Leistungs- und Überlebensfähigkeit eines Markensystems. Als generelle Aufgabe lässt sich daraus ableiten, dass das Management die erfolgreiche Geschichte einer Marke durch aktuelle Leistungen fortschreibt.

3. Der Marke Gestalt geben

Bevor wir einen analytischen Blick auf diese Leistungen werfen, sei vorausgeschickt, dass Markenvorstellungen im Publikum immer Wirkungen, genauer Auswirkungen von etwas sind, was ein Unternehmen unter einem Namen über lange Zeit getan hat. Images haben immer faktische Ursachen. Images kann man nicht durch Images oder Imagewerbung erzeugen. Vielmehr muss das Unternehmen durch strategisch sorgfältig gewählte Gestaltungsentscheidungen auf den verschiedenen Handlungsfeldern einer Marke – Produkt, Design, Distribution oder Kommunikation – dafür sorgen, dass die gewünschte Vorstellung im Publikum entsteht. Es muss der Marke eine Gestalt geben, die in der Seele der potenziellen Käufer gespeichert wird.

In der Vergangenheit mag dies oft genug intuitiv geschehen sein. Unter den Bedingungen immer größerer arbeitsteiliger Organisationen muss Markenführung organisiert sein. Marken-Kodizes, Marken-Fibeln werden geschrieben, um eine gesamte Organisation darauf einzustellen. Das Management muss über ein tiefreichendes Wissen von den die Markengestalt prägenden Elementen und Verhaltensweisen verfügen. Und es muss dieses Wissen in konkrete Regeln übersetzen und damit die Stellen im Unternehmen markieren, an denen die Marke von Entscheidungen direkt oder indirekt betroffen ist. Je weiter dieses Wissen um die eigene Gestalt verbreitet ist, desto besser ist eine Marke dagegen gewappnet, sich an Gestaltvorgaben von Wettbewerbern anzupassen und sich im Austausch mit ihrem Umfeld zu verlieren. Das Institut für Markentechnik hat in diesem Zusammenhang den „Genetischen Code der Marke als Managementinstrument“ etabliert – die mit dem Begriff verbundene Vorstellung hat inzwischen Schule gemacht. So schreibt beispielsweise der langjährige Marketingchef von Coca-Cola, Sergio Zyman: „An effective brand strategy starts with a thorough examination of your brand’s DNA, the building block that determines how your customers see you.“²

4. Begrenzte Freiheitsgrade

Hinter dieser Empfehlung taucht als Charakteristikum von Marke auf, dass ein solches System in seinem Handeln nicht gänzlich frei ist. Es kann sich nicht jeden Tag neu entwerfen, ist auch nicht gänzlich starr. „Diesel“ und „Sportlichkeit“ oder „Diesel“ und „Oberklasse“ haben lange Zeit widerstreitende Produktcharakteristiken beschrieben, bis die technischen Eigenschaften des Dieselmotors sich selbst neu definiert haben. In jedem Fall setzt das Aktivitätenmuster, das im Publikum Resonanz erzeugt und sich ihm eingepägt hat, einen Rahmen, innerhalb dessen die künftige Entwicklung zu gestalten ist. Insofern muss Marke als ein normatives Prinzip verstanden werden; als eine kulturelle Erscheinung, die ihren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Erfolg nur ausbauen kann, wenn sie sich nachvollziehbar zu ihrer gewachsenen Identität bekennt.³ Das absatzförderliche Vertrauen eines Käufers in eine Marke ist nur zu gewinnen und zu erhalten, wenn er in deren Lebensäußerungen eine vertraute Struktur erkennt – und wenn er gleichzeitig erwartet, dass diese durch neue Angebote aktuell und dynamisch realisiert wird.

Unter allen evolutiven Gestaltimpulsen, die ein Automobilunternehmen seiner Marke zu geben hat, spielt das Fahrzeug selbst noch immer die entscheidende Rolle. „Car is key“, beschreibt der Herausgeber und Verleger der *Automotive News*, Keith Crain, dieses Phänomen. Der Einfluss auf die Markenvorstellungen des Publikums kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Das eigene Produkt als „low interest“ einzustufen, wie in einigen Markenartikelunternehmen bereits üblich, bleibt für einen Automobilisten undenkbar. Insofern herrschen in dieser Schlüsselbranche nach wie vor gesunde Verhältnisse: Die zentrale Unternehmensleistung ist auch der zentrale Erfolgsfaktor.

5. Die Begegnung mit der Form

Nähert man sich einer Automarke mit den Augen des potenziellen Käufers, sieht man unweigerlich zuerst das Design der Fahrzeuge. Die erste Begegnung mit einer Sache, wusste schon Friedrich Schiller, ist immer die Begegnung mit der Form. Sie entscheidet darüber, ob die Sache gefällt oder nicht. Erst wenn sich der Käufer diese Frage positiv beantwortet hat, beginnt er, sich mit einem Auto gedanklich weiter auseinanderzusetzen, nach dem Preis zu fragen, nach der Funktionalität und anderen rationalen Eigenschaften. Das Gefallen, das ästhetische Urteil, geht allen Vernunfturteilen und Beurteilungen voraus. Ein Auto, das im Käufer nicht die unmittelbare Empfindung der Lust am Schönen auslöst, kann ihm, wie Immanuel Kant sich ausdrückt, „durch keinerlei Beweisgründe angeschwätzt werden“.

Wenn heute von einer zunehmenden Emotionalisierung der Automarken gesprochen wird, ist vernünftigerweise diese Empfindung gemeint. Nicht das Produkt ist emotional, sondern das, was es im Empfänger bewirkt, ist eine Emotion. Natürlich ist

dieses Gefühl des Gefallens eine sehr persönliche Angelegenheit – dem einen gefällt diese Sicke, dem anderen gefällt jene Gestaltung des Hecks. Mit Hilfe unterschiedlicher ästhetischer Urteile trennen und verbünden sich Menschen seit ewigen Zeiten und auch künftig. „Die sozialen Subjekte, Klassifizierende, die sich durch ihre Klassifizierungen selbst klassifizieren“, erklärt der französische Soziologe Pierre Bourdieu, „unterscheiden sich voneinander durch die Unterschiede, die sie zwischen schön und hässlich, fein und vulgär machen und in denen sich ihre Position ... ausdrückt oder verrät“.⁴

Und gerade in der Automobilindustrie scheint es so, dass sie über unerschöpfliche Möglichkeiten verfügt, diesen Differenzierungsbedarf einer Gesellschaft durch differentes Design zu befriedigen. Designer sind deshalb zu allererst Markenmanager. Die Form erweist sich in diesem Zusammenhang als ein Betätigungsfeld der Markenmanager, in welchem sie weitgehend eigengesetzlich, also am wenigsten fremdbestimmt agieren können. Zwar wirken auch auf den Designer Regeln ein, aber die Freiheiten, einem Markenprodukt eine individuelle Form zu verleihen, sind noch immer weit größer als beispielsweise im Feld der Technik oder des Vertriebs.

Ausreichende Freiräume für die Formgestaltung sind eine notwendige Bedingung, um Marken ein unverwechselbares Gesicht zu verleihen. Aber auch hier gibt es Grenzen. Der Designer, der sich „auslebt“, stößt rasch an Grenzen der Funktionalität. Doch innerhalb dieser Freiräume muss sich das Design durch die jeweilige Marke binden lassen. Denn neben die Forderung nach Unverwechselbarkeit tritt die der Markentypik. Eine starke Marke verfügt über charakteristische Designelemente, über ästhetische Strukturen, an denen man jedes ihrer Fahrzeuge erkennt, selbst wenn das Markenzeichen unsichtbar wäre. Car-clinics testen und beweisen das. Das unternehmensinterne Wissen um diese markenspezifischen Formprinzipien und die Verpflichtung, sie in der Entwicklungsarbeit zu berücksichtigen, führen idealerweise zu dem, was man die Familienähnlichkeit oder Selbstähnlichkeit aller Abkömmlinge einer Marke nennt. Selbst hier ist der Spielraum klein: Familienähnlichkeit ist ein erstrebenswertes Markenziel, eine zu weit gehende Familienähnlichkeit lässt die evolutivische Weiterentwicklung des Designs vermissen und enttäuscht Kundenerwartungen.

6. Selbstähnliches Design

Diese Familienähnlichkeit innerhalb eines Sortiments und von einer Modellgeneration zur nächsten aufrechtzuerhalten, gehört zu den besonders anspruchsvollen Aufgaben des Markenmanagements. Denn hier ist nicht nur die Reproduktion einer vertrauten Struktur gefordert, sondern gleichzeitig eine Weiterentwicklung der Formensprache einer Marke. In der Wiederholung muss Neues auftauchen, das überrascht, ohne zu befremden. Von kulturellen Systemen, ob es sich um Musik oder Architektur oder eben Marke handelt, „erwarten die Menschen einerseits keine stupide Wiederholung, andererseits möchten sie aber auch nicht ständig mit Neuem

konfrontiert werden. Wenn ihnen die Möglichkeit vorenthalten wird, sich an etwas zu gewöhnen, reagieren sie ablehnend bis aggressiv. In jeder Gestalt wollen sie ein Muster erkennen und dann dessen gewissermaßen endlose Variation bewundern können. Sie wollen mit ihm vertraut sein, ohne sich zu langweilen. Wo immer ihnen diese spezifische Struktur einer selbstähnlichen Wiederholung geboten wird, antworten sie mit großer Zuneigung.“⁵

Die exponierte Rolle des Produktdesigns im Transaktionsprozess zwischen Käufer und Marke lenkt den Blick natürlich auch auf die große Verantwortung, die auf den Designern lastet. Sie haben die Ursachen für die entscheidende Empfindung des Käufers zu gestalten. Das Ergebnis ihrer Anstrengungen entscheidet über den Impact, darüber, ob sich die Seele des Käufers so weit öffnet, dass er am Gesamtangebot überhaupt Interesse findet. Den Schwierigkeitsgrad darf man sicherlich unterschiedlich hoch einstufen. Ein Auto zu gestalten, das massenhaft und über Geschlechter- und Ländergrenzen hinweg gefallen soll, dürfte dabei zu den anspruchsvollsten Aufgaben überhaupt gehören. Das Management globaler Volumenmarken ist eine „Sisyphus-Arbeit“, aber auch eine „Königsdisziplin“! Verglichen damit zählt elitäres Design, auch weil es mehr Bewunderung erfährt, zu den vordergründig vielleicht attraktiveren Aufgaben. Die geschmacklichen Normen von Massen zu erfassen – und dann noch in unterschiedlichen Triaden – und als Vorgabe zu akzeptieren, dürfte schwerer fallen, als den „Happy Few“ einer Gesellschaft exklusive Lösungen zu offerieren.

Das Design ist dabei durchaus nicht nur der Widerklang des aktuell gültigen Geschmacks. Immer wieder ist gefordert, dass sich die Gestalter auch schöpferisch betätigen; das bedeutet, dass sie neue, noch unvertraute Gestaltungsmerkmale in die automobile Welt einführen. Die zunächst als Störungen des allgemeinen Schönheitsempfindens monierten Ideen erweisen sich erfahrungsgemäß als harmonisierbar. Sie werden in die bestehende Vorstellung von einer Marke integriert und erweitern diese zugleich um eine neue Komponente. Wenn das neue Fahrzeug dann auf die Straße kommt und sich die Begegnungen mit ihm mehren, baut sich das erste Störempfinden langsam ab und das Neue gehört alsbald zum Standard, wird vielleicht sogar zum Vorbild für Wettbewerber. Design und Marken haben insofern auch etwas mit überzeugter Standhaftigkeit zu tun.

Die Individualität einer Automarke ist, wie eingangs bemerkt, nicht allein das Ergebnis von Design-Anstrengungen. Das Produkt hinter dem Design kann ebenfalls essenzielle markttypische Beiträge liefern, vorausgesetzt, sie werden von den Ingenieuren und der Produktion kontinuierlich erbracht. Die Bandbreite der Möglichkeiten reicht von der Langfrist-Qualität bis zu einzelnen spezifischen Merkmalen. Ausschlaggebend für das Markenmanagement in diesem Feld dürfte der Nachweis sein, dass sich derartige Produkteigenschaften in der Markenvorstellung des Publikums als vertraute Bestandteile finden, weil sie über viele Produktgenerationen hinweg vom Unternehmen selbstähnlich reproduziert worden sind. Unter dieser Bedingung wird man sie – ähnlich wie Design-Merkmale – als Elemente des Genetischen Codes der Marke identifizieren und als Vorgabe für Entwicklungs- und Produktionsabteilungen festschreiben.

7. Der Genetische Code

Naturgemäß können die Ingenieure zu diesen Themen mehr sagen als die Kunden. Sie wissen, wie man das spezifische Motorengeräusch einer Sportwagenmarke erzeugt, wie die Elektronik einzusetzen ist, um das für eine Marke typische Erlebnis sicherzustellen; wie die Sicherheitstechnik konzipiert sein muss, damit eine Marke ihrem Ruf als „Safety Car“ gerecht wird; oder wie weich die Federung gestaltet sein muss, damit Käufer ihre Marke schon beim ersten Sitztest im neuesten Modell wiedererkennen. Auch hier also findet sich die für Markensysteme typische Begrenzung der Freiheitsgrade. Zugleich aber bleiben die Macher gefordert, Technik auf der Höhe der Zeit anzubieten, ja ihr möglichst voraus zu sein. Idealerweise gelingt es ihnen, moderne Technologien so zu nutzen, dass charakteristische Merkmale einer Marke damit noch besser zur Geltung gebracht werden und der Abstand zum Wettbewerber noch sinnfälliger wird.

Mit dem Markenmanagement bereits in der Entwicklung und Produktion anzusetzen, ergibt sich schlüssig aus einer Strategie, die die Individualisierung der Marke und ihrer Produkte nicht allein dem Marketing und dem Vertrieb überantwortet, sondern Beiträge dazu bereits von den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen einfordert.

8. Difference, Difference, Difference

Einer so tiefreichenden Vorstellung von Marke stehen heute, wie wir wissen, Industriekonzepte entgegen, die Synergien und Kostenreduktionen dadurch erzielen, dass identische Plattformen und „volume bundling“ von Teilen für verschiedene Marken innerhalb eines Konzerns oder sogar konzernübergreifend oder von gemeinsamen Zulieferern entwickelt und produziert werden. Die Realisierung derartiger Industriekonzepte ist von großer wirtschaftlicher Bedeutung für die Automobilunternehmen und kann nicht der Marke wegen in Frage gestellt werden. Sie muss es auch nicht. Man braucht sich auf der Internationalen Automobil-Ausstellung IAA nur umzuschauen, um festzustellen, dass Individualität auch auf identischen Plattformen oder durch Modularkonzepte erreicht werden kann. Es gelingt noch immer, jene Differenz zwischen Markenprodukten aufzubauen, die der Käufer sucht und der Verkäufer beispielsweise als Erklärung für unterschiedliche Preisstellungen braucht.

Für die Kommunikation in der Öffentlichkeit – auch gegenüber Analysten – ist das oft eine große Herausforderung. Allerdings gilt es hier zu unterscheiden. Das Erfordernis, ein Unternehmen gegenüber der Wirtschafts- und Finanzwelt als fortschrittlich und erfolgreich zu positionieren, verlangt heute nicht mehr nur den Ausweis von Gewinnen, sondern auch den Nachweis, dass man intelligente industrielle Konzepte ausschöpft, um die Herstellkosten zu senken und die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt zu sichern.

Die auf den Käufermarkt gerichtete Werbung sollte sich solcher Informationen besser enthalten. Denn im Käufer, noch mehr im Kunden einer Marke wirkt ein ganzheitliches Markenverständnis. Er wünscht sich ein Produkt, das durch und durch Marke ist. Erfahrungen, dass einige Teile seines Wunschobjektes von anderen Produktreihen oder sogar von anderen Herstellern stammen, blendet er eher aus. Von geringer Fertigungstiefe oder Outsourcing mag er eigentlich nichts wissen. Die Konsumenten suchen im Markt nach Unterschieden, um sich unterscheiden zu können. Unbewusst fördern sie damit auf das Ganze gesehen auch Ordnung, weil Ordnung aus Unterschieden gebildet wird. Wenn alles gleich ist, herrscht Chaos. Und das wiederum ertragen Menschen und Märkte nur ungern, wie der Zusammenbruch des sozialistischen Wirtschaftssystems allen vor Augen geführt hat.

Die in anderen Branchen wie der Lebensmittel- oder Textilindustrie zu beobachtende Tendenz, gleiche Produkte unter verschiedenen Labels auf den Markt zu bringen, darf man als nicht förderlich für die Marken, ja sogar als Gefahr ansehen. Stolz darauf zu sein, dass die Marke erst durch Marketing entsteht, ist das falsche Programm. Denn selbst wenn diese Unternehmen nicht offen erklären, dass aus derselben Produktionslinie in Verpackungen mit unterschiedlichen Namen und Verkaufspreisen abgefüllt wird, stehen doch genügend kritische Beobachter parat, um „double badging“ aufzudecken. Die Zahl und die Verbreitung solcher aufklärenden Berichte in den Medien nimmt zu. Und die Dementis bleiben aus verständlichen Gründen aus. Man darf sich nicht wundern, wenn Kaufentscheidungen bei solchen Befunden zunehmend zugunsten der preisgünstigeren Ausgabe desselben Produktes gefällt werden. Und schließlich kann darunter die Marke als „zentrale Institution des Käufervertrauens in den Verkäufer“ und volkswirtschaftlicher Ordnungsparameter erheblich leiden. Ganz abgesehen von den daraus resultierenden Einbrüchen an der Preisfront, die die Unternehmen dann noch weiter antreiben, Kosten auf Kosten der Marke zu reduzieren.⁶ Nicht zuletzt deshalb setzen die Automobilmarken-Manager, die dieses Problem sehen, alles daran, um rechtzeitig und deutlich genug die Individualität ihrer Marken auch produktseitig aufrechtzuerhalten.

9. Herkunft verpflichtet

Einen spezifischen Beitrag zur Individualität liefert fast selbstverständlich der Produktionsstandort, die Herkunft des Produkts. Historisch war dieser Ort gleichzusetzen mit dem Standort des Unternehmens und der Herkunft der Marke. Ganze Markengruppen waren sogar durch ihr jeweiliges Herkunftsland klassifiziert. Französische, italienische, deutsche, japanische oder amerikanische Autos wurden von den Kunden unterschieden. Was als geographische Angabe gedacht ist, erweist sich allerdings im Zusammenhang mit Markenbildung als ein weitaus nachdrücklicherer Hinweis, ja als ein wesentliches markenprägendes Element. Denn über Länder existieren in allen Staaten, die sich kulturell austauschen, die berühmten Vorurteile; Vorurteile über Menschen, ihre Sitten, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, natürlich auch über das, was

sie hervorbringen, und damit auch über Autos. Man mag sich über manches dieser Vorurteile wundern oder sie nicht mehr für gerechtfertigt halten. Dennoch wird man nicht verhindern können, dass Menschen aus einer Herkunftsangabe automatisch Schlussfolgerungen ziehen, die ihre Markenvorstellung im Guten wie im Schlechten beeinflusst.

Was im Augenblick der Gründung eines Markenunternehmens vom Zufall gelenkt gewesen sein mag, wird ohne Zutun des Managements zum Schicksal. Man entzieht sich dem auch nicht dadurch, dass man Produktionsstandorte in ein anderes Land verlagert. Im Gegenteil: In solchen Fällen wird die ursprüngliche Herkunft erst recht zur Verpflichtung. Man erwartet von einem deutschen Hersteller, der in Südafrika oder USA oder in Tschechien einen Teil seines Sortiments produziert, zwar, dass er sich dort als „good corporate citizen“ profiliert, aber nicht, dass er nunmehr auch Fahrzeuge südafrikanischer, amerikanischer oder osteuropäischer Provenienz baut.

Vielmehr wartet man auf die Nachricht, dass es der Marke gelungen sei, die Prinzipien und Qualitätsregeln, die ihren Erfolg begründet haben, nunmehr auch auf fremdem Territorium durchzusetzen. Die „Made in Germany“ – oder „Made by“-Debatte bezog ihren Zündstoff eher daraus, dass anfänglich – objektiv feststellbare – Unterschiede zwischen „Originalware“ und den Produkten der „Transplants“ thematisiert wurden. Gewiss sind das kritische Situationen für eine Marke. Gelingt es aber, diese Differenz auf null zu stellen, dürfte die Marke sogar als gestärkt gelten. Denn der Respekt der Menschen ist eben vor denen besonders groß, die ihren Regeln auch außerhalb der Heimat Geltung verschaffen. Folgt man diesem Gedanken, erkennt man sofort, welch große Bedeutung den jeweiligen Werkleitern in den Produktionsstätten weltweit zukommt; wie wichtig es ist, die richtigen Ausbilder zu entsenden und letztlich ein markenorientiertes Human Resource Management zu installieren. An diesen Fronten muss das Wissen um die Marke und ihre DNA explizit vorhanden sein. Was im heimatlichen Werk oft nur implizit vorhanden und durch Gewohnheit weitergegeben und gesichert ist, muss in einem kulturell anders gelagerten Umfeld zwingend geschrieben dastehen, damit es in einem didaktischen Prozess erfolgreich vermittelt und rezipiert werden kann.

Jeder Mitarbeiter muss letztlich die Gestaltmerkmale verinnerlicht haben, jene sinnlich wahrnehmbaren Eigenschaften, aus denen die Menschen ihr Vertrauen in eine Marke ableiten. Nur über die Mitarbeiter kann die Konsonanz zwischen Kundenvorstellung und Produkt auf Dauer gewährleistet werden.

Herkunft kann sich in besonderen Fällen auch als Faktum erweisen, das mit Rücksicht auf diese Konsonanz kaum zu verändern ist. Nicht ohne Grund lassen die deutschen Inhaber englischer Nobelmarken in England produzieren und nehmen dafür erheblichen Investitions- und Managementaufwand in Kauf. Als Lohn winkt die Authentizität des Markensystems, die auf diesem hohen Niveau unverzichtbarer Bestandteil der Marke zu sein scheint. Im Bewusstsein der Öffentlichkeit schlägt die Herkunft derartiger Spezialitäten stärker durch als die Inhaberschaft. Das haben

solche Automobile mit den Spezialitäten anderer Branchen gemeinsam. Sie sind weltweit durch ihre Herkunft definiert und legitimiert. Verwerfungen an diesem Punkt können unvorhersehbare Effekte auslösen. Derartige Ortsbindungen müssen deshalb vom Markenmanagement besonders sorgfältig analysiert werden, bevor eine Standortentscheidung gefällt wird. Es kann sein, dass man auch in dieser Frage an eine Grenze stößt, die den Freiraum des Unternehmens begrenzt, wenn es die Kraft einer Marke weiterhin nutzen oder sogar noch aufladen will.

10. Händler bleiben Teil der Marke

Zu den Leistungsfeldern, die im Sinne und zum Nutzen einer Marke aktiv zu gestalten sind, zählen nicht nur die bisher behandelten, bei denen der Hersteller mit allen Hoheitsrechten ausgestattet ist, sondern auch jene, bei denen dies nicht zutrifft, nämlich bei der Distribution und dem Verkauf durch den Handel. Denn der Verkaufsraum des Autohändlers markiert im Entscheidungsprozess des potenziellen Kunden eine entscheidende, eine besonders kritische Stelle. Hier werden Markeninhalte und Präferenzen, die sich in seiner Vorstellung durch Beobachtung und möglicherweise auch Produkterfahrungen aufgebaut haben, an der Realität des Verkaufsvorgangs überprüft. Entspricht das, was er jetzt erlebt, seinen Erwartungen? Enttäuscht es oder übertrifft es sie? Und zweifellos fällt in dieser Situation auch die Entscheidung darüber, ob die Hersteller – und die Händler – den finanziellen Gegenwert für ihre Wertschöpfungsbeiträge und ihre Investitionen in die Marke erhalten. Da dieses Geld nur vom gemeinsamen Kunden kommen kann, verstehen sich Hersteller und Händler vernünftigerweise als Wertschöpfungsgemeinschaft. Was der eine geschaffen hat, veredelt der andere durch Präsentation, Beratung und durch den wertgerechten Preis. Das Markensystem stellt sich durchgehend selbstständig dar.

Das System von exklusiven Markenhändlern besitzt auch erhebliche Attraktivitätsvorteile gegenüber Mehrmarkenkonzepten. Wie die von der EU-Kommission beauftragte Lademann-Studie⁷ ergeben hat, wird die aus Verbrauchersicht niedrig eingestufte Präferenz für den Mehrmarkenhandel diesem keinen nachhaltigen Markterfolg sichern können. Die Lademann-Studie folgert daher, dass markenexklusive Vertriebskonzepte Spezialisierungsvorteile erzielen, die für den Verbraucher vorzugswürdig sind.⁸

Verbraucher, Industrie und Handel haben in der Vergangenheit auf die enge Kooperation von Herstellern und Händlern setzen können. Die jeweilige Automobilmарke war damit bis zur Schnittstelle zum Kunden vertikal organisiert: Der Gehalt der Marke war allen Beteiligten bekannt und wurde konstruktiv umgesetzt. Der rechtliche Rahmen hierfür war durch die Gruppenfreistellungs-Verordnung (GVO) der EU-Kommission gegeben.

Mit der neuen Kfz-GVO 1400/02 sind gerade in Bezug auf die Rahmenbedingungen des Markenhandels Änderungen vorgenommen worden. Die bislang zulässige

Kombination von selektivem und exklusivem Vertrieb soll es nach der neuen GVO nicht mehr geben. Dem Handel wird nun im weiteren Umfang die Möglichkeit eingeräumt, mehrere Marken von verschiedenen Herstellern in seinen Verkaufsräumen anzubieten. Fraglich ist allerdings, ob Mehrmarkenkonzepte bessere Ansatzpunkte für den einzelnen Handelsbetrieb beim „Retail-Branding“ bieten können. Die Automobilindustrie hat seit langem anerkannt, dass Handelsbetriebe grundsätzlich über das Recht verfügen können, mehrere Marken zu verkaufen. Von diesem Recht ist in Deutschland jedoch nur vereinzelt Gebrauch gemacht worden.

Bislang war die strategische Entwicklung und Einführung von neuen Fahrzeugmarken sowie der nationale Ausbau von Markenpositionen nur dann möglich, wenn dies exklusiv erfolgte. Die weltweit herausragenden Erfolge deutscher Automobilmarken in der jüngsten Vergangenheit sind u.a. das Ergebnis einer exklusiven Markenstrategie. Das gilt insbesondere auch für die Handelsbetriebe. Markenexklusive Händler entsprechen weitgehend den Wünschen der Verbraucher. Sie stellen den wirksamsten Weg der Förderung des Inter-Brand-Wettbewerbs dar, da jeder Händler sich auf seine Marke konzentriert und versucht, dieser zum größtmöglichen Erfolg zu verhelfen. Weiterhin vermeidet die Exklusivstrategie die Gefahr, dass Trittbrettfahrer die Investitionen einer anderen Marke ausnutzen. Die ungehinderte Nutzung des Mehrmarkenhandels könnte jene Marken bevorteilen, die keine großen Aufwendungen für ihre Marke im Handel vornehmen und darauf vertrauen, dass die im Autohaus mit vertriebenen Marken dies tragen. Unter solchen Umständen des verhinderten Wettbewerbs wird kaum eine Marke mehr daran interessiert sein, weiterhin solche Investitionen zu tätigen.

Die Marke des jeweiligen Herstellers hat gegenüber Verbrauchern auch eine Versicherungsfunktion hinsichtlich der Qualität des „After Sales“. Gerade bei hochwertigen Verbraucherprodukten ist es unerlässlich, dass die Halter von Kraftfahrzeugen auf ein hohes Niveau der Betreuung im Kundendienst setzen können. Jeder Hersteller ist daher bestrebt, seine Markenpositionierung gerade im Kundendienst so vorzunehmen, dass die Verbraucher mit der Marke unmittelbar bestimmte Leistungen des Service verbinden. Ein schlechtes Dienstleistungsprofil einer Marke schlägt unmittelbar auf den Produkterfolg beim Kraftfahrzeug durch. Die deutschen Kraftfahrzeughersteller haben daher ein hohes Interesse an nachhaltigen Investitionen des Handels in seine technische Ausrüstung sowie die Aus- und Fortbildung seiner Mitarbeiter für die jeweiligen Markenprodukte. Der Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) und der Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes e.V. (ZDK) arbeiten seit langem intensiv an der Entwicklung neuer kaufmännischer und technischer Ausbildungsberufe im Autohaus, um so den steigenden Ansprüchen der Verbraucher gerecht zu werden.

11. Der markenorientierte Verkäufer

Gerade markenorientiertes Verkaufspersonal gewährleistet, dass den Kunden transparente und objektive Informationen angeboten werden, die nicht nach Belieben zu Gunsten anderer Marken verändert werden. Mit der Entscheidung der Kommission in der GVO 1400/02, dass getrenntes Personal grundsätzlich nicht vom Händler vorzuhalten ist, kann es nunmehr im Ermessen des Verkaufspersonals liegen, welche Marke gerade vorrangig verkauft werden soll. Um einer Verschlechterung der Qualität der Kundenberatung vorzubeugen, wird der einzelne Mehrmarkenhändler erhöhte Anstrengungen unternehmen müssen, das Verkaufspersonal durch Information und vor allem Schulungsmaßnahmen für die immer komplexer werdende Fahrzeugtechnologie zu rüsten. Die Fahrzeughersteller haben daher die Händler mit ihren Informationen und Schulungsangeboten zu unterstützen.

Weiterhin erscheint es mehr als erwägenswert, dass der einzelne Handelsbetrieb eine deutliche räumliche Trennung der angebotenen Marken vornimmt. Wie die Lademann-Studie ergeben hat, sind die Verbraucher vorrangig an einer markenspezifischen Präsentation von Kraftfahrzeugen interessiert. Schließlich ist auch im Interesse des Mehrmarkenhandels eine juristische Trennung der Marken anzuraten. Der geschäftliche Erfolg der einzelnen Marken, die von einem Autohaus vertrieben werden, mag sehr unterschiedlich ausfallen. Zieht eine Marke das Autohaus in die Insolvenz, ist es dem Betrieb verwehrt, mit der erfolgreichen Marke weiter zu arbeiten. Vielmehr wird es dann zu einer Zerschlagung des Betriebes und einer Trennung der Marken kommen, über deren Veräußerung der Insolvenzverwalter zu befinden haben wird. Auch für den Kunden des Autohauses und den Hersteller der erfolgreichen Marke kann das Ergebnis einer solchen Insolvenz nicht interessengerecht sein.

Sollte es nach der neuen GVO zur vermehrten Mehrmarkenpräsenz von einzelnen Handelsbetrieben kommen, bedeutet dies für alle Beteiligten einen erhöhten Aufwand und ein höheres Risiko. Der jeweilige Hersteller wird seine Anstrengungen zur Entwicklung und zum Erhalt der Markenidentität angesichts einer geringeren Präsenz im Handel verstärken müssen. Der jeweilige Mehrmarkenbetrieb steht vor der Aufgabe, in die Präsenz von zwei oder mehreren Marken investieren zu müssen. Dies betrifft das Personal (Informationen, Weiterbildung und Schulung) sowie die technische Ausrüstung im Verkauf (z.B. EDV) und im Service, sofern dieser nicht an eine andere Werkstatt delegiert wird.

Um letztendlich Kostenvorteile des Mehrmarkenhandels realisieren zu können, werden vor allen Dingen große Mehrmarkenhändler ihre Vermarktungsstrategie der von Supermärkten annähern müssen, in denen die Möglichkeit zur Probefahrt, Beratung und Service nicht gegeben sind. Für den Mehrmarkenhandel wird damit allerdings auf die Hoffnung gebaut, dass die GVO 1400/02 das Verhalten der Verbraucher derartig ändert, dass sie ihr Interesse am markenspezifischen Handel verlieren.

Fraglich ist schließlich auch, ob letztlich durch Verringerung der Markenexklusivität in den Verkaufsräumen des Handels und beim Personal auch der Inter-Brand-Wettbewerb durch den Mehrmarkenhandel geschwächt werden wird. Händlerbetriebe könnten vielmehr jene Marken und Modelle bevorzugen, die gerade die besten Margen versprechen. Damit würde der Inter-Brand-Wettbewerb in der Tat eher eine Schwächung als eine Stärkung erfahren. Hersteller einer schwächeren Marke, eines schwächeren Modells oder einer neu einzuführenden Marke würden zusätzlich belastet, ohne eine faire Chance oder Möglichkeit zu erhalten, die Vermarktung der jeweiligen Marke aktiv zu betreiben. Undenkbar sollte es daher nicht sein, dass die Kommission des Jahres 2010 ihre Politik zum Mehrmarkenhandel noch einmal überprüft.

12. Die Verantwortung für die Werbung

Mit der Werbung lenken wir die Aufmerksamkeit abschließend noch einmal auf ein Managementfeld, auf dem die Marke ebenso wie auf den Feldern Design und Produktion noch selbstbestimmt geführt werden kann und die Realisierung des Markenwillens nicht Dritten überantworten muss. In der Werbung – in der klassischen wie in der so genannten Literatur – entscheidet allein das Management darüber, wie die Marke auftritt und positioniert wird. Die Stimmigkeit aller Maßnahmen innerhalb der Wertschöpfungskette lässt sich bis zu diesem Punkt durch interne Regelungen gewährleisten. Daran sollte auch der Umstand nichts ändern, dass Automobilunternehmen wie jeder große Markenartikler fremde Hilfe in Anspruch nehmen, wenn es um die Gestaltung ihrer werblichen Kommunikation geht. Die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse und den Payback der aufgewendeten finanziellen Mittel liegt ausschließlich im Unternehmen.

Es liegt in der Natur der Sache, dass den für Werbung verantwortlichen Führungskräften die Prinzipien der Marke mehr als vertraut sind. Gilt doch Werbung seit langem als die markenbildende Maßnahme schlechthin. Da sich die Wirtschaftswissenschaften aber erst in jüngerer Zeit dieses Themenbereichs angenommen haben, ist er eigentlich nur in den Werbeabteilungen und Werbeagenturen intensiv bearbeitet worden. Folgerichtig hat sich dort auch das meiste Know-how angesammelt. In der heutigen Automobilwerbung werden Tendenzen deutlich, die sich von früheren Vorgehensweisen deutlich unterscheiden:

Erstens: Die aufkommende Neigung, Information und Emotion dergestalt zu verteilen, dass in der Literatur, in den Prospekten und anderen Verkaufsunterlagen informiert, in der klassischen Werbung hingegen, insbesondere im Fernsehen, auf Information zugunsten der Abbildung von Emotionen verzichtet wird. Bei dieser Trennung ist wichtig, dass die zentrale Unternehmensleistung in den Massenmedien dennoch mit dem ihr zukommenden Gewicht dargeboten wird. Es wird immer schwieriger, das Gebot der integrierten Kommunikation zu erfüllen. Im Extremfall nämlich gibt es zwischen dem Fernseh- und dem Internetauftritt einer Marke kaum noch kommunikative Brücken.

Zweitens: Es gibt Marken, die ihrer Werbung ein spezifisches Kommunikationsmuster unterlegen, an dem man sie erkennt, auch wenn Marke und Produkt nicht zu sehen wären. Wie uns die Informationstechnologie lehrt, braucht aber jedes kommunizierende System ein „specific pattern of information“, um in den vollbesetzten Kommunikationskanälen mit einem identifizierbaren Signal durchzudringen. Die Austauschbarkeit von Werbekonzepten birgt dann eine Gefahr, wenn die Werbemittel von den Empfängern nicht eindeutig der richtigen Marke zugeordnet werden. Das Markenmanagement ist im Handlungsfeld Werbung gefordert, ein Höchstmaß an Eigenständigkeit zu erreichen.

Drittens: Das Internet als Medium der nahezu unbegrenzten Möglichkeiten wird von den Marketingabteilungen der Automobilindustrie inzwischen als werbliches Instrument durchgängig genutzt. Jedoch scheint es noch einigermaßen schwierig, dieses Medium mit den anderen werblichen und verkäuferischen Aktivitäten reibungslos zu verschränken. Die Internetaktivitäten neigen zu einer gewissen Verselbstständigung, auch organisatorisch, weil man glaubt, im Web in einer anderen Welt tätig zu sein. In Wirklichkeit begegnet die Marke dort derselben Kundschaft wie offline. Und deshalb sollte sie hier wie dort selbstähnlich erscheinen und den Kunden so reibungslos wie möglich zwischen beiden Kommunikationswegen wechseln lassen. Dieser eher formalen Empfehlung sei noch eine Erwartung hinzugefügt: Das Internet wird seine Möglichkeiten erst dann voll ausspielen, wenn es nicht mehr nur zur Information, sondern für alle erdenklichen interaktiven Prozesse zwischen Kunde und Unternehmen genutzt wird. Auf diesem Feld werden dann auch nicht mehr die Beherrschung der Technik, sondern die markenspezifischen Einfälle des Marketing den Ausschlag im Wettbewerb geben.

13. Fazit

Das Markenmanagement in der Automobilindustrie ist keine alleinige Angelegenheit der für eine Marke zuständigen Abteilung noch des Marketings. Vielmehr sind die markenbeeinflussenden Parameter in allen Wertschöpfungsstufen zu identifizieren und handlungsleitend zu formulieren. Diese Aufgabe muss Chefsache sein. Nur so ist sicherzustellen, dass jeder Unternehmensbereich seinen Beitrag zur Stärkung der Marke leistet. Dass man sich künftig noch intensiver mit dem Thema Marke auseinander setzen muss, ist wohl in allen Automobilunternehmen heute als notwendig erkannt worden. Denn der internationale Wettbewerb nimmt an Härte zu, entsprechend wichtiger werden Differenzierungsmöglichkeiten und Alleinstellungsmerkmale. Dabei ist es von besonderem Reiz, die Weiterentwicklung der jeweiligen Marken zu beobachten, die sich längst von kurzlebigen Modetrends emanzipiert haben. Auch für das Automobil gilt, was ein berühmter Engländer einmal so ausgedrückt hat: „Fashion fades, but true style never dies.“

14. Literatur

- 1 Carl Christian von Weizsäcker: *Vertrauen als Koordinationsmechanismus*. In: Jahrbuch Markentechnik 2002/03, Frankfurt 2001, S. 249-261.
- 2 Sergio Zyman: *The end of advertising as we know it*. New Jersey 2002, S. 42.
- 3 Vgl. zur Begründung von Identität durch Geschichte den Aufsatz von Willi Diez: *Markenprofil aus dem Museum*. In: Auto-Marketingjournal 3, 2002, S. 16-21.
- 4 Pierre Bourdieu: *Die feinen Unterschiede*. Frankfurt 1984, S. 25.
- 5 Hermann Rauhe, Klaus Brandmeyer: *Die selbstähnliche Wiederholung – Erfolgsprinzip aller populären Musik*. In: Jahrbuch Markentechnik 2002/03, Frankfurt 2001, S. 348.
- 6 Ein ähnliches Problem bahnt sich in der Automobilindustrie unter dem Thema *Originalersatzteile* an.
- 7 Lademann, *Zur Zukunft des Automobilvertriebs*, Hamburg 2001 ZfAW.
- 8 Lademann, *Zur Zukunft des Automobilvertriebs*, Hamburg 2001 ZfAW, S. 3 ff.

Prof. Dr. Bernd Gottschalk

Präsident des Verbandes der Automobilindustrie e. V. (VDA)

Prof. Dr. Bernd Gottschalk, geboren am 10. Juni 1943 in Lübeck, studierte an den Universitäten Hamburg, Saarbrücken und Stanford Calif. USA Volkswirtschaftslehre. 1971 promovierte er an der Universität Hamburg zum Dr. rer. pol.. Von 1972 bis Mitte 1996 war er in verschiedenen Bereichen der Daimler Benz AG tätig. 1982 wurde ihm die Leitung der Öffentlichkeitsarbeit, Wirtschafts- und Verkehrspolitik übertragen. 1988 übernahm er die Kaufmännische Leitung des Werkes Mannheim, 1991 als Präsident der Mercedes-Benz do Brasil die Leitung der größten ausländischen Nutzfahrzeuggesellschaft der Mercedes-Benz AG. 1992 wurde Prof. Dr. Gottschalk zum ordentlichen Vorstandsmitglied für den Geschäftsbereich Nutzfahrzeuge bestellt.



Am 18. Oktober 1996 wählte ihn der Vorstand des VDA einstimmig zum Präsidenten des Verbandes, der die Interessen der deutschen Automobilhersteller, der Hersteller von Anhängern, Aufbauten und Containern und die der Zulieferindustrie vertritt.

Die Westsächsische Hochschule Zwickau bestellte am 20. Dezember 1999 Prof. Dr. Gottschalk zum Honorarprofessor für „Mobilität, Transport und Verkehr“.

Der VDA-Präsident ist Vizepräsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V. (BDI) sowie Vorsitzender des BDI-Verkehrsausschusses, Vizepräsident der Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA), Paris, und Vizepräsident des Deutschen Verkehrsforums.

Kapitel 2

Von der Technik zum Kunden

**Herausforderungen und Handlungsfelder der
Automobilindustrie entlang der automobilen
Wertschöpfungskette**

Dr. Jan Dannenberg
Director, Mercer Management Consulting

*Markenmanagement wird zum zentralen Erfolgsfaktor für Automobilhersteller.
Die Automobilindustrie kann im Markenmanagement noch viel von
anderen Branchen lernen.*

Die Entwicklung des Automobils ist eine wahre Erfolgsgeschichte. Seit seiner Entstehung vor über 100 Jahren hat sich das Auto vom Nischenprodukt zu einem Gebrauchsgut entwickelt, das aus unserem heutigen Leben nicht mehr wegzudenken ist. Das Auto trägt dem Bedürfnis nach individueller Mobilität auf einzigartige Weise Rechnung. Jeder achte der derzeit 6,4 Milliarden auf unserem Planeten lebenden Menschen fährt ein Automobil! Autos wecken Emotionen – ihr Design, ihr Sound, ihre Dynamik begeistern Millionen von Menschen. Und das Auto schafft Arbeitsplätze: bei der Herstellung von Rohstoffen für die Automobilindustrie (Stahl, Kunststoffe ...), bei der Entwicklung und dem Bau von Fahrzeugen durch OEMs und Zulieferer, im Vertrieb, dem Service, dem Ersatzteilwesen oder der Finanzierung von Automobilen, bei der Entwicklung und Herstellung von Treibstoffen in der Mineralölindustrie, durch den Bau und die Wartung von Straßen ... bis hin zur Verschrottung von Kraftfahrzeugen. Eine riesige Industrie, in der jährlich 60 Millionen neue Fahrzeuge gebaut werden und zu den bereits circa 800 Millionen bestehenden hinzukommen. Nicht zuletzt die emotionale Komponente des Produktes Automobil sowie das zunehmende Bedürfnis nach verbesserten Fahrzeugfunktionen (Fahren, Bremsen, Komfort, Sicherheit, Infotainment ...) über die eigentliche Fortbewegung hinaus haben das Automobil zu einem hoch komplexen Produkt und Treiber der technischen wie wirtschaftlichen Entwicklung in den entwickelten Volkswirtschaften werden lassen.

Die Rollen der Hersteller und Zulieferer haben sich dabei im Laufe der Zeit enorm gewandelt. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren Automobilhersteller im Regelfall Manufakturen. 1910 gab es circa 500 Unternehmen, die eigenständig Fahrzeuge oder Karosserien herstellten und vermarkteten. Die Unternehmen entwickelten sich mit zunehmender technischer Komplexität und steigendem Produktionsvolumen zu hoch integrierten automobilen Fertigungsunternehmen mit oftmals mehr als 80 Prozent eigener Wertschöpfung. Automobilunternehmen wurden Massenfertiger. Die Unternehmenskultur der Automobilbauer war stark vom Produkt und der Fertigungstechnologie geprägt und dominiert. Viele der damaligen Unternehmen konnten mit den rapide wachsenden Anforderungen nicht Schritt halten und verschwanden vom Markt oder wurden Opfer der ersten Konsolidierungswelle der Automobilindustrie. Die Zahl der Hersteller und Marken bis 1950 reduzierte sich auf circa 50. Europaweit wurden zu dieser Zeit circa vier Millionen Fahrzeuge in circa dreizehn unterschiedlichen Fahrzeugsegmenten hergestellt.

Seit 1950 hat sich die Automobilindustrie grundlegend gewandelt. Es folgte eine weitere Konzentration auf heute vierzehn unabhängige Automobilhersteller mit 65 Marken, 16 Millionen produzierten Fahrzeugen in Europa in circa 28 verschiedenen Fahrzeugsegmenten. Automobilhersteller waren im Zuge dieser Entwicklung gezwungen, sich vom Massenhersteller zum „Mass Customizer“ zu entwickeln. Neben der Produkt- und Fertigungstechnologie rückten der Kunde und das Wissen um seine Bedürfnisse und Präferenzen in den Fokus der Automobilhersteller. Überkapazitäten, Globalisierung, Preisdruck, Angebotsvielfalt mit einem erheblichen Maß an Austauschbarkeit haben Veränderungen im Kundenverhalten mit sich gebracht, die

für die Automobilindustrie zu einem Paradigmenwechsel geführt haben: Der Konkurrenzkampf, der zunächst über die technische Umsetzung von Kundenwünschen ausgetragen wurde, wandelte sich zum Preiswettbewerb (zu Beginn der 90er Jahre insbesondere durch die japanischen Hersteller), bis heute zu einem immer härter ausgetragenen, globalen Wettbewerb über Marke, Kunde und kundenbezogenen Mobilitätsbudgets. Diese Veränderungen finden vor dem Hintergrund nachhaltiger Strukturveränderungen in der Automobilindustrie statt.

1. Herausforderungen für die Automobilindustrie

1.1 Stagnierende Kernmärkte – Wachstum in den „Emerging Markets“

Die heute bedeutendsten Märkte der Automobilherstellung – USA, Japan und Zentraleuropa – befinden sich in einer Sättigungsphase. In den kommenden Jahren ist in diesen Ländern nur mit einem jährlichen Marktwachstum unter einem Prozent zu rechnen. Kennzeichen dieser Sättigung sind vor allem Überkapazitäten, Absatzrückgänge, einbrechende Renditen und Sanierungsfälle. Als Konsequenz haben die Automobilhersteller in den letzten Jahren durchschnittlich 25 Prozent ihres Wertes (oder 150 Milliarden Euro) eingebüßt. Die Automobilproduktion und der Vertrieb wird dagegen in den neuen Märkten wie China, Süd-Ost-Asien oder Osteuropa stark ansteigen und jährlich circa sechs bis sieben Prozent betragen. Primäres Ziel der Automobilhersteller muss es demnach sein, entsprechende Kompetenzen und Kapazitäten in diesen Märkten aufzubauen, um den Anschluss in diesen werthaltigen Potenzialmärkten nicht zu verpassen. Allerdings erfordert die sich entwickelnde Nachfrage in den neuen Märkten im Kern ein neues Angebot an Fahrzeugen mit neuesten Technologien in der Basisfunktion zu erschwinglichen Preisen. Folglich sind die derzeit häufig verfolgten „High-Tech-Strategien“ für diese Märkte kritisch zu überdenken. Ein Engagement in den Wachstumsmärkten stellt darüber hinaus hohe Anforderungen an die kulturelle Anpassungsfähigkeit von Automobilunternehmen (OEMs und Zulieferer gleichermaßen). Das Erkennen und Anpassen an lokale Kundenwünsche sowie die Etablierung lokaler Kooperationen und Zuliefernetzwerke sind unabdingbare Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt. Darüber hinaus erfordern die Investition in unsichere Umfelder sowie der rasche Aufbau von Marktmacht eine gewisse Risikobereitschaft des Top-Managements von Automobilherstellern.

1.2 Beschleunigte Technologie-Diffusion

Die Modelloffensiven und Mehrmarkenstrategien der Hersteller, gepaart mit der Verlagerung immer größerer Wertschöpfungsumfänge an immer weniger Zulieferer, führen in der Konsequenz zu einer steigenden Geschwindigkeit der Diffusion neuer Technologien in den Fahrzeugen unterschiedlicher Hersteller. Dies lässt sich

eindrucksvoll am folgenden Beispiel festmachen: Nach der Markteinführung im Jahr 1978 brauchte die „Weltneuheit“ ABS ganze 20 Jahre, um den Automobilmarkt zu 40 Prozent zu durchdringen. Dagegen war das elektronische Stabilitätsprogramm (ESP) bereits innerhalb von zehn Jahren nach dem Marktstart (1994) in 40 Prozent der Automobile vertreten (Abb. 1). Diese fortschreitende Technologie-Diffusion hat grundlegende Konsequenzen für die Automobilhersteller: Um den entsprechenden Grenznutzen aus Innovationen und neuen Technologien „abzuschöpfen“, sind immer höhere Investitionen in die Forschung & Entwicklung erforderlich. Dies ist aber nur über die Realisierung von Skaleneffekten und damit verbundenen sinkenden Stückkosten möglich. Durch die Weitergabe von Know-how an die Zulieferer werden neue Technologien unter Ausnutzung von Skaleneffekten in fortschreitendem Maße im Nicht-Premium-Segment eingesetzt. Darüber hinaus verkürzen die sinkenden „Halbwertszeiten“ von Innovationen die Zeitfenster für eine mögliche Differenzierung der Fahrzeugangebote durch die Hersteller gegenüber den Wettbewerbern. Künftig wird dieser Effekt durch eine zunehmende Konsolidierung zwischen den Zulieferern, wie die Beispiele Motorsteuerung/Cockpit zeigen, verstärkt. In der Konsequenz muss die Differenzierung weg vom Produkt hin zu nachhaltig wirksamen und stabilisierbaren Elementen des Angebots erfolgen: Nicht die technischen Produkteigenschaften dürfen im Vordergrund stehen, sondern das für den Kunden „greifbare“ Markenerlebnis.

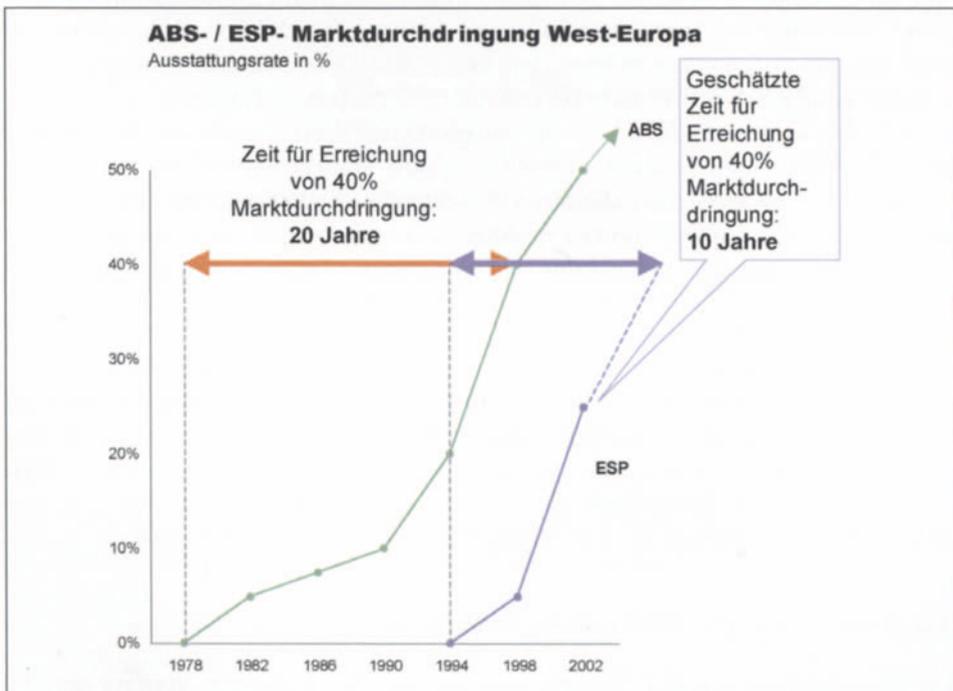


Abb. 1: Technologie-Diffusion – durch die steigende Geschwindigkeit der Technologie-Diffusion verkürzt sich das Zeitfenster für eine mögliche Differenzierung für die Hersteller.

(Quelle: Bosch, Mercer Analyse)

1.3 Verkürzte Modelllebenszyklen

In den letzten 20 Jahren haben sich durch die Produktoffensive der Fahrzeughersteller die Modellzyklen um circa vier Jahre verkürzt (Abb. 2). Mittlerweile wird durchschnittlich etwa alle sechs Jahre ein neues Modell herausgebracht. Mit der Verkürzung der Modelllebenszyklen steigt die Anzahl an Modellen im Portfolio – die produzierten Stückzahlen je Modell sinken über die Laufzeit hinweg. Bei gleichzeitig steigenden Kosten für Forschung & Entwicklung, Marketing etc. nehmen die durchschnittlichen Kosten je produziertem Fahrzeug somit stark zu und erhöhen weiter den Kostendruck auf die Automobilhersteller. So wurde z. B. die Baureihe des Modells W124 von Mercedes-Benz (E-Klasse) mit einem F&E-Aufwand von rund 400 Millionen Euro entwickelt und innerhalb von zehn Jahren 2,2 Millionen Mal produziert. Die durchschnittlichen F&E-Kosten je produziertem Fahrzeug betragen somit circa 181 Euro. Im Jahr 1995 kam das Nachfolge-Modell W210 mit einem F&E-Aufwand von circa 500 Millionen Euro auf den Markt. Innerhalb der folgenden sechs Jahre wurden 1,4 Millionen Fahrzeuge produziert – die umgelegten F&E-Kosten je Fahrzeug verdoppelten sich somit auf circa 350 Euro (Abb. 3). Die meisten Fahrzeughersteller sind mit ihren existierenden Strategien nicht in der Lage, die angestrebte Modellpolitik erfolgreich umzusetzen. Während der Wettbewerb den Druck auf neue Modelle weiter verstärkt, bekommen die Unternehmen mit ihren bestehenden Strukturen und Prozessen die Kostenproblematik nur unzureichend in den Griff.

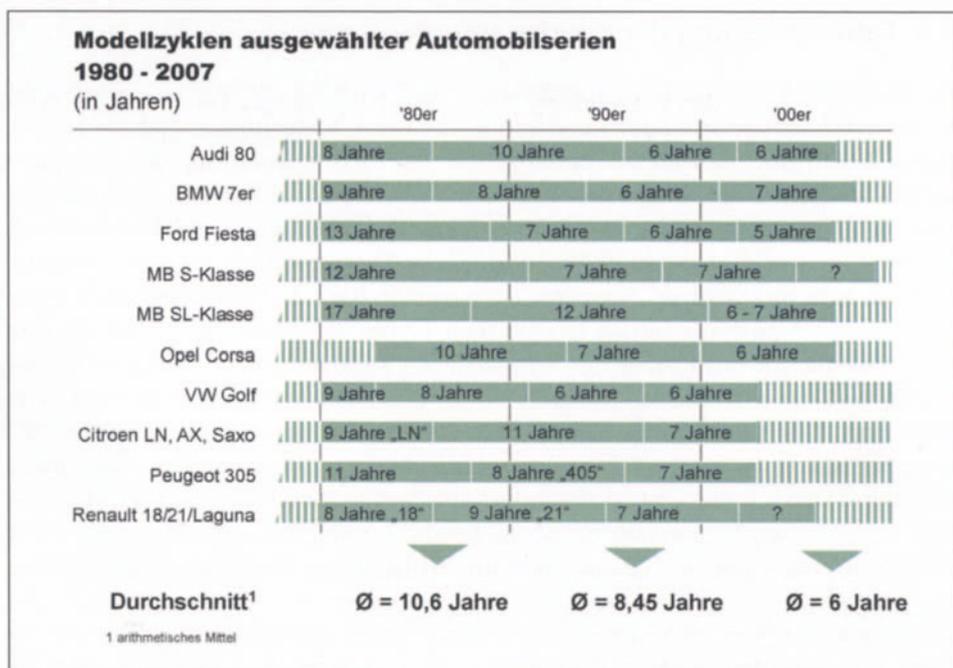


Abb. 2: Verkürzte Modellzyklen – die Modellzyklen im Automobilbau haben sich während der letzten 20 Jahre um ca. vier Jahre verkürzt.
(Quelle: Auto Forum 2002, CSM Worldwide 2001)

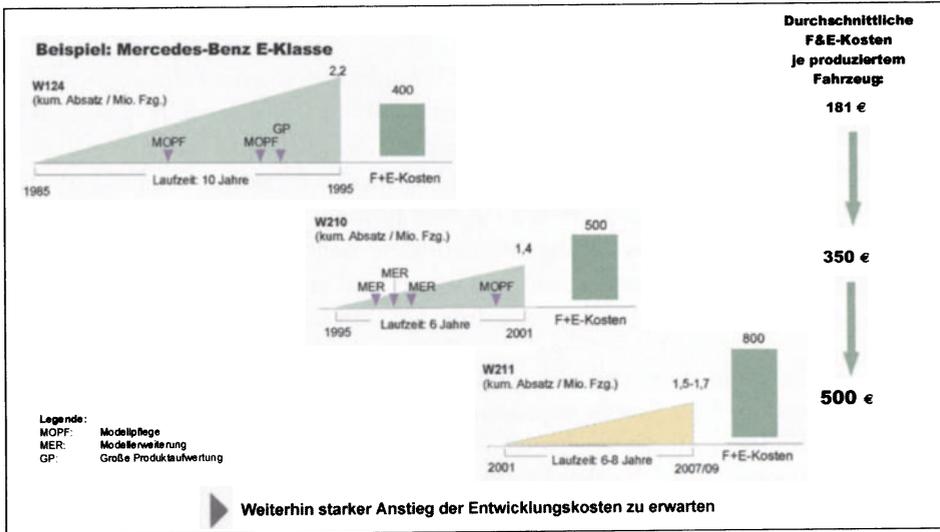


Abb. 3: Verkürzte Modellzyklen – Beispiel E-Klasse: Durch die Verkürzung der Modelllebenszyklen bei gleichzeitig steigenden F+E-Kosten je Fahrzeug nimmt der Kostendruck weiter zu.
(Quelle: Mercedes, Mercer Research)

1.4 Differenzierung der Kundenanforderungen

Die steigende Wettbewerbsintensität zwingt die Fahrzeughersteller zu einem stetig verbesserten Verständnis ihrer Kunden und von deren Bedürfnissen. Dabei stellt der Kunde heute eine Vielzahl von heterogenen Anforderungen an die Automobilhersteller: Image, Design, Entertainment, Wirtschaftlichkeit, Sicherheit, Performance, Komfort, Umweltschutz etc. Durch die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse und die damit verbundene steigende Komplexität der Kundenanforderungen werden die Kunden in immer „feinere“ Segmente unterteilt. So hat z. B. Volkswagen die Anzahl seiner Kundensegmente in den letzten zehn Jahren von 9 auf 30 erhöht. Um die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Kundensegmente zielgerichtet befriedigen zu können, wurden im Laufe der Zeit von den Automobilherstellern neue Fahrzeugklassen geschaffen und sukzessive erschlossen. Unterteilte man 1900 den Automobilmarkt noch in zwei Fahrzeugtypen (Limousine, Cabrio) und zwei Fahrzeugsegmente (Luxus, Premium), so existieren heute bereits neun Fahrzeugtypen (Limousine, Kombi, Coupé, Sportwagen, Cabrio, Roadster, VAN, Pick-up, SUV) sowie etwa sechs Fahrzeugsegmente (Luxus, Premium, Mittelklasse, Kompakt, Mini, Micro). Entsprechend hat sich die Anzahl der Autos im selben Zeitraum von etwa 10 000 auf über fünf Millionen Stück in Deutschland erhöht. Diese Mikrosegmentierung führt dazu, dass die einzelnen Segmente moderat wachsen. Im Jahr 2001 wurden in

Europa etwa 15 Millionen Autos in 18 unterschiedlichen Segmenten produziert – dies entspricht einer durchschnittlichen Segmentgröße von etwa 833 000 Stück (Abb. 4). Diese „künstliche“ Schaffung neuer Fahrzeugklassen sowie die Einführung neuer Marken hat jedoch Vor- und Nachteile. Auf der einen Seite ermöglicht die Markenausweitung eine Erhöhung des Absatzes: So hat die Mercedes-Benz Car Group durch die Markteinführung neuer Modelle ihren Absatz seit Mitte der 90er Jahre mehr als verdoppelt, wobei die „neuen Modelle“ im Jahr 2002 einen Absatzanteil von 54 Prozent am Gesamtabsatz hatten (Abb. 5). Auf der anderen Seite ist eine expandierende Modellpolitik auch immer mit steigenden Komplexitätskosten sowohl in der Produktion als auch bei der Vermarktung verbunden. Der Grad zwischen Steigerung des Profits und negativen Kosteneffekten ist somit recht schmal.

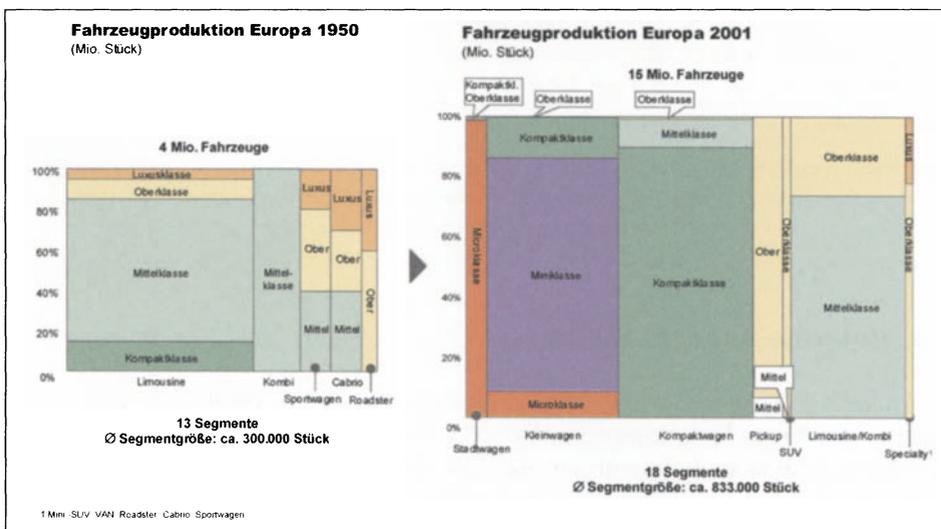


Abb. 4: Segmentierung des Automobilmarktes – obwohl sich die Fahrzeugproduktion fast vervierfachte, nahm durch die Mikrosegmentierung des Marktes die durchschnittliche Segmentgröße nur um ca. 175 Prozent zu.
(Quelle: CSM Datenbank, Mercer Schätzung)

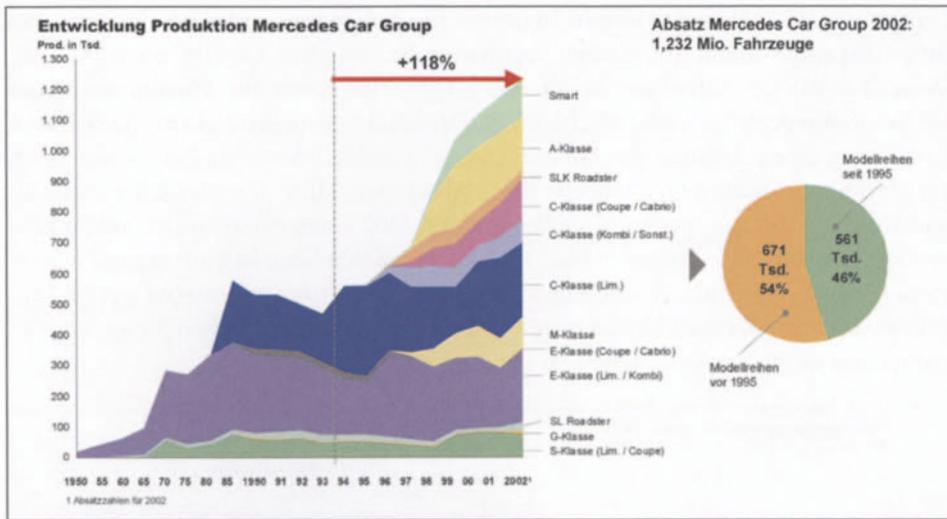


Abb. 5: Segmentierung des Automobilmarktes – Beispiel Mercedes: Durch die Markteinführung neuer Modelle konnte die Mercedes Car Group ihren Absatz seit Mitte der 90er Jahre mehr als verdoppeln. (Quelle: Daimler Chrysler, Mercer Research)

1.5 Sinkende Kundenloyalität

Im Verhältnis zu anderen Branchen hat die Automobilindustrie in Deutschland mit einer relativ hohen Kundenunzufriedenheit zu kämpfen. Ergebnisse aus einer repräsentativen Endkundenbefragung im Rahmen der von Mercer 2002 durchgeführten Automotive-Retail-Studie zeigen: Die Kunden sind mit den Leistungen des Autohandels und der Autowerkstatt nur zu 45 bzw. 41 Prozent zufrieden. Andere Branchen wie Finanzdienstleistungen oder der Lebensmitteleinzelhandel erreichen dabei Zufriedenheitswerte von über 60 Prozent. Über ein Drittel der Kunden sind dabei insbesondere mit der After-Sales-Betreuung (durch den Händler als auch durch den Hersteller) unzufrieden. Weitere Kritikpunkte sind die Unkenntnis des Herstellers über die Kundenpräferenzen sowie lange Wartezeiten bei Werkstatt-Dienstleistungen bei den Händlern. Insgesamt herrscht in Europa somit ein verbesserungswürdiger Kundenservice, da die Kundenansprüche nur zu 55 Prozent bei Neuwagen, zu 84 Prozent bei Gebrauchtwagen und zu 66 Prozent im After Sales erfüllt werden. Diese relativ hohe Unzufriedenheit hat signifikante Folgen für die Händler- und Markenloyalität der Kunden: Von 1998 bis 2002 hat die Loyalität der Automobilkunden sowohl gegenüber der Marke als auch gegenüber dem Handel um 20 Prozent abgenommen. Der Kunde differenziert dabei nicht scharf zwischen Händler und Marke. Neben der Unzufriedenheit der Kunden sind die hohe Modellvielfalt mit neuen, interessanten (Nischen-)Fahrzeugen sowie die zunehmende Zahl an Sonderaktionen im Handel weitere Gründe für die abnehmende Loyalität der Kunden. Mittlerweile liegt die

Markentreue beim Wiederkauf eines Fahrzeugs in Deutschland zwischen 45 und 56 Prozent – mit fallender Tendenz. Ist ein Kunde verloren, so kann dies zu Umsatzverlusten bis zu 300 000 Euro pro Kundenhaushalt führen. Die anschließenden Kosten zur Wiedergewinnung sind in der Regel fünfmal höher als dafür, bestehende Kunden zu halten.

1.6 Wertverlagerung entlang der Sektoren

In den letzten Jahren kam es entlang der Wertschöpfungskette in der Automobilindustrie zu fundamentalen Wertverschiebungen. Wurde vor 20 Jahren noch der größte Teil des Umsatzes und des Profits im Bereich der Autoproduktion und des Neuwagenhandels erwirtschaftet, so hat heute das Downstream-Geschäft den weitaus höheren Umsatz- und Profitanteil: Etwa 60 Prozent des Umsatzpotenzials über den Fahrzeuglebenszyklus und circa 80 Prozent des Profitpotenzials liegen in Europa im Downstream-Geschäft (Finanzierung/Leasing, Vermietung, Versicherung, Ersatzteile/Zubehör, Werkstätten und das Flottenmanagement (Abb. 6)). Das Neuwagengeschäft der Automobilhersteller gerät zunehmend unter Preisdruck, Rabatte von teilweise über zehn Prozent, gewährt in immer phantasievolleren Promotionpackages, lassen die Erträge aus dem Verkauf heftig erodieren.

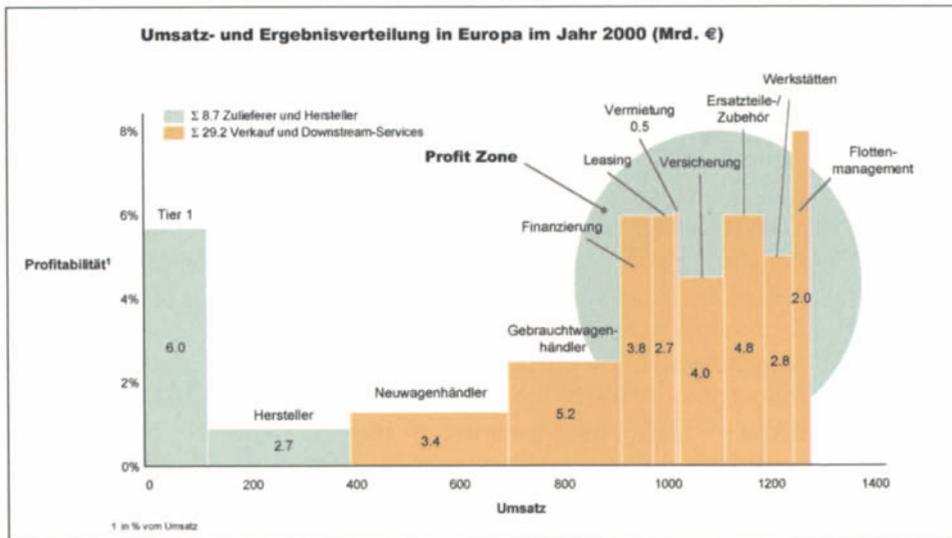


Abb. 6: Downstream-Potenziale Europa – ca. 60 Prozent des Umsatzpotenzials über den Fahrzeuglebenszyklus und ca. 80 Prozent des Potenzials liegen in Europa im Downstream-Geschäft. (Quelle (Auszug): Eurostat, RMI, CNPA, Sessi, Journal l'Argus, Market Line, Datastream, Journal de l'Automobile, BVRLA, GOV, Expertengespräche, Mercer Analyse)

Dagegen stellen die Bereiche Service und Teile/Zubehör mit circa 75 Prozent Ergebnisbeitrag die wichtigsten Säulen im Automobilgeschäft dar. Durch strukturelle Veränderungen im Downstream-Bereich geraten diese Ertragspotenziale der Automobilindustrie jedoch zunehmend unter Druck. Die steigende Konkurrenz durch neue, spezialisierte Spieler kannibalisiert zunehmend die Umsätze der Hersteller. So wird zum Beispiel der Markt für Full-Service-Leasing in Deutschland heute bereits durch herstellerunabhängige Gesellschaften wie Lease Plan, Auto Leasing Deutschland, Deutsche Auto Leasing oder LHS mit einem Marktanteil von 55 Prozent klar dominiert. Herstellerabhängige Gesellschaften (VAG Leasing, Opel Leasing, MB Leasing, Ford Bank etc.) müssen sich mit einem Marktanteil von 30 Prozent zufrieden geben. Der Rest wird von spezialisierten Handels-/Vermietungsgesellschaften wie Avis, Hansa Auto-Leasing oder Sixt Leasing abgedeckt.

1.7 Entwicklung der Wertschöpfungsstruktur

Auch die Wertschöpfungsstruktur hat sich in der Automobilindustrie in den vergangenen Jahren gravierend verändert. Wurde vor circa 15 Jahren die Wertschöpfungsleistung durch vollintegrierte Automobilhersteller noch größtenteils selbst (> 60 Prozent) erbracht, so haben die Zulieferunternehmen heute einen Wertschöpfungsanteil von rund 65 Prozent erreicht. Die durchschnittliche Wertschöpfungstiefe der Hersteller hat sich somit innerhalb der letzten Dekade halbiert. Verstärkt wurde diese Entwicklung durch den Verkauf von Delphi durch GM sowie Visteon durch Ford. Je nach Outsourcing-Grad übernehmen die Zulieferer unterschiedliche Funktionen der Hersteller, welche entweder einzelne Teile, komplette Komponenten, ganzheitliche Systeme oder integrierte Module umfassen. Diese strukturellen Veränderungen entlang der Wertschöpfungskette werden sich in den nächsten zehn Jahren weiter fortsetzen: Während sich die Hersteller weiter downstream bewegen (Gebrauchtwagenhandel, Leasing, Flottenmanagement, Versicherungen etc.), werden zunehmend vollständige Komplettmodule an die Zulieferindustrie ausgelagert. Dabei wird das Marktvolumen solcher Komplettmodule in 2010 circa 30 Prozent der gesamten Komponentenkosten ausmachen. In der Konsequenz wird die reine Fertigungstiefe der Hersteller somit im Jahre 2010 nur noch etwa 15 bis 20 Prozent betragen, das heißt, bis 2010 werden die Hersteller weiteres „Wertschöpfungsvolumen“ in Höhe von circa 215 Mrd. Euro an die Zulieferer outsourcen. Dies beinhaltet auch eine verstärkte Übernahme von immateriellen Wertschöpfungsaktivitäten, insbesondere Supply-Chain-Management- und Forschungs- & Entwicklungsaufgaben durch die Zulieferer.

1.8 Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer

Der weiterhin anhaltende Trend des Outsourcings hat grundlegende Implikationen auf den Zulieferer-Markt und damit auch auf das Kräfteverhältnis zwischen Hersteller und Zulieferer. Von den Zulieferern wird systemhaftes Denken und ein

funktionsorientierter Geschäftsansatz verlangt. Durch das Eindringen der Zulieferer in originäre Hersteller-Domänen reduziert sich die Lieferantenbasis der OEMs auf einige wenige Spieler. Es ist damit zu rechnen, dass sich die Zahl der Zulieferer von zurzeit 5 600 weltweit auf etwa 3 500 im Jahr 2010 konsolidieren wird (Ausrüster von circa 1 500 auf circa 1 000). Dabei werden die Top 20 der Zulieferer etwa 50 Prozent des Zuliefervolumens der Automobilindustrie darstellen (Abb. 7).

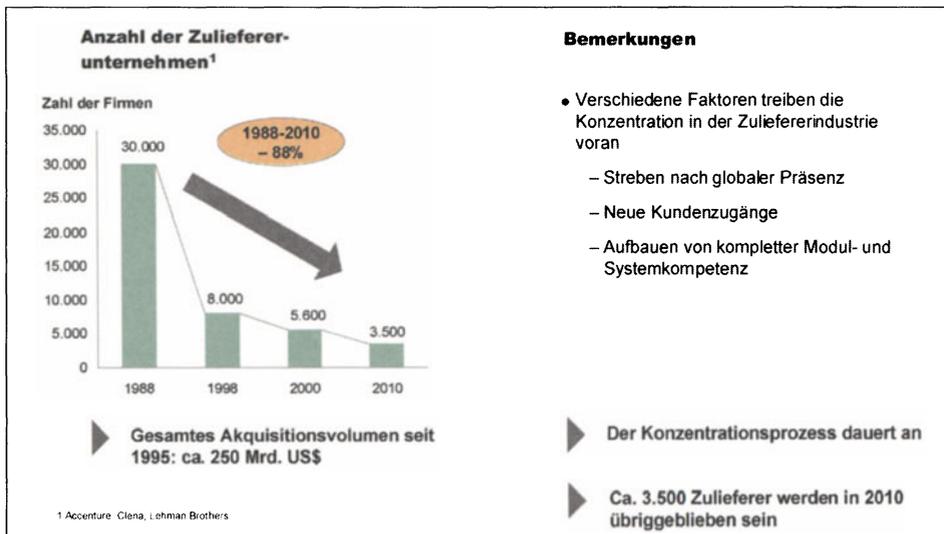


Abb. 7: Weiterhin starke Konsolidierung in der Zulieferindustrie – bis 2010 wird die Zahl der Zulieferer um mehr als ein Drittel gesunken sein.
(Quelle: Mercer Analyse)

In der Konsequenz kommt es zu einer oligopolen Marktsituation zwischen Herstellern und Lieferanten. Diese Oligopole bewirken eine Verschiebung der Kräfteverhältnisse hin zur Zulieferindustrie, welche durch die Übernahme von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben weiter verstärkt wird. Letztendlich werden die Hersteller in zunehmendem Maße auf die langfristige, „echt“ partnerschaftliche Zusammenarbeit mit ausgewählten Zulieferern angewiesen sein. Egal ob Hersteller oder Zulieferer – die beschriebenen Strukturveränderungen in der Automobilindustrie haben einen nachhaltigen Einfluss auf die künftigen Geschäftsmodelle aller beteiligten Unternehmen.

2. Grundlegende Handlungsfelder

2.1 Differenzierung zum Wettbewerb

Wie beschrieben, sind die Kundenanforderungen im Laufe der letzten Jahre vielschichtiger und komplexer geworden; gleichzeitig strukturiert sich die Gesellschaft nachhaltig um. Neue soziale Segmente (Junger Upper Liberal, Modern Mainstream Family, Upper Conservatives, Social Climber etc.) sind entstanden. Die Komplexität in der Kundenbearbeitung ist demnach stark gestiegen, und eine grundlegende Kenntnis der Kundenanforderungen ist wichtiger denn je. Aus dem Verständnis über die Anforderungen der Kundensegmente und den daraus abzuleitenden Fahrzeugen und deren Funktionalitäten müssen die Automobilhersteller in Abhängigkeit des individuellen Markenprofils Kern-Wertschöpfungsumfänge definieren, über die eine nachhaltige Differenzierung zum Wettbewerb möglich ist. Folgende Fragen müssen dabei beantwortet werden:

- Worüber kann sich die Marke vom Wettbewerb differenzieren?
- Wie nimmt der Kunde den Wettbewerb wahr?
- Welche Felder sind vom Wettbewerb bereits besetzt?
- Wo kann ein Wettbewerbsvorsprung realisiert werden?
- Wie kann eine globale Präsenz sichergestellt werden?

Ein erfolgreiches Beispiel für eine konsequente Wettbewerbsdifferenzierung bietet das Unternehmen Nokia. Von Ende der 80er Jahre bis zur Mitte der 90er Jahre wurde die drahtlose Telekommunikation durch den amerikanischen Giganten Motorola dominiert. Motorola war weltweit führend in Design und Produktion von Handys, hatte eine hochmoderne Technologie und das mit Abstand beste Markenimage bei den Netzbetreibern. Doch bereits 1997 hatte sich das kleine finnische Unternehmen Nokia innerhalb von fünf Jahren vom schwerfälligen Konglomerat (Papier, Chemie, Energie, Elektronik) zum führenden Innovator der drahtlosen Kommunikation entwickelt und dabei sowohl Motorola als auch Ericsson hinter sich gelassen. Nokia hatte erkannt, dass neben dem B2C-Endkunden auch der Netzbetreiber spezifische Anforderungen an die Mobiltelefonhersteller hatte. Da dieses Segment noch weitgehend unbesetzt war, konzentrierte sich Nokia auf ein effizientes Netzwerk-Projektmanagement sowie die schnelle Implementierung der Netzwerke inklusive der weiterführenden Unterstützung. Dieses Komplettlösungs-Angebot sicherte Nokia eine deutliche Differenzierung vom Wettbewerb und damit einen Wettbewerbsvorsprung, der über langfristige Verträge mit den Netzbetreibern gesichert wurde. Aber auch in den Augen der Endkunden schaffte Nokia es, sich deutlich vom Wettbewerb abzugrenzen und sich zu einer „Lifestyle“-Marke zu entwickeln. Dies gelang nur, weil Nokia schnell erkannte, dass Mobiltelefone nicht mehr länger technische Apparate mit allen Schikanen für Techno-Freaks waren, sondern sich als Konsumgüter

in der breiten Bevölkerung durchzusetzen begannen. Die Kundenanforderungen „gutes Design“, „verlässliche Marke“ und „ergonomische Form“ wurden als erstes von Nokia adressiert. Durch die Differenzierung vom Wettbewerb sowohl gegenüber den Netzbetreibern als auch gegenüber den Endkunden erwirtschaftete Nokia eine Umsatzrendite, die mit 16 Prozent mehr als doppelt so hoch war wie beim einstigen Marktführer Motorola (7 Prozent).

2.2 Markenpositionierung

Wie beschrieben, leidet die Automobilbranche seit geraumer Zeit unter einer abnehmenden Markenloyalität. Neben der gestiegenen Unzufriedenheit der Kunden mit den Herstellern und Händlern ist die Markenpolitik der Automobilhersteller häufig Ursache für diese Entwicklung. Bislang positionieren sich Marken der Automobilhersteller primär über ihre wahrgenommenen technischen Eigenschaften. Im Vordergrund stehen zum Beispiel die Leistung des Motors, die Sicherheit durch Innovationen wie ESP oder die Umweltverträglichkeit über den Kraftstoffverbrauch (Abb. 8). Diese Form der Markenbildung berücksichtigt jedoch die unterschiedlichen Anforderungen der immer feiner werdenden Kundensegmente nur in unzureichendem Maße. Ebenso war eine tatsächliche Differenzierung zwischen den einzelnen Marken der Automobilhersteller kaum möglich.

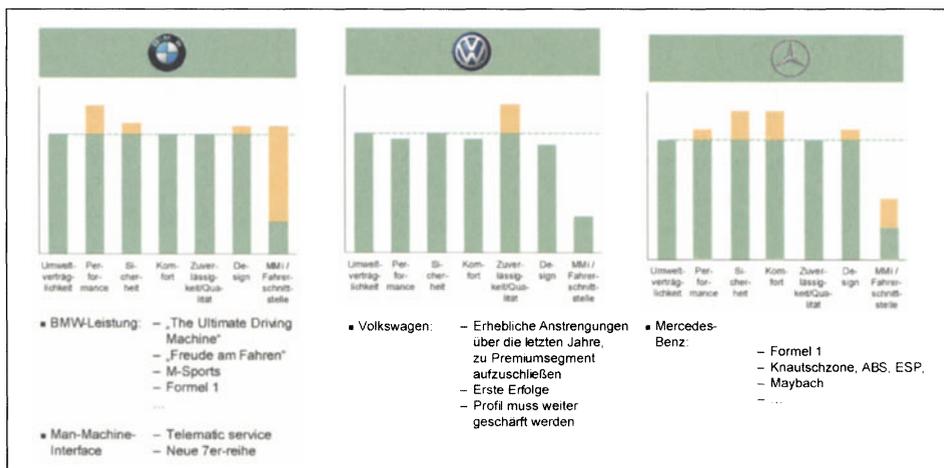


Abb. 8: Zunehmende Markenprägung und -differenzierung – bislang positionieren und differenzieren sich Marken primär über ihre wahrgenommenen technischen Eigenschaften.

(Quelle: Mercer Analyse)

Unternehmen mit erfolgreichen Marken wie Red Bull, Adidas oder Rolex haben zur Positionierung ihrer Brands im Wesentlichen folgende drei Kernfragen beantwortet:

1. Welche Eigenschaften meiner Produkte/Dienstleistungen machen aus Kunden-sicht aus meiner Marke eine begehrte Marke?
2. Welche Kundensegmente sind bereit, Premiumpreise für Markenprodukte zu bezahlen?
3. Ist meine Marketingstrategie auf diese Kundensegmente und ihr Kaufverhalten abgestimmt?

Für die Automobilindustrie bedeutet das, dass künftig die Marken-Prägung durch eine weiter gefasste Wahrnehmung des Kunden erfolgen muss und zu den technischen Eigenschaften die Prägung auch durch Dienstleistungen tritt (Abb. 9). Die Marke muss aus Sicht des Kunden gestaltet, positioniert und etabliert werden. Dies kann z. B. über Mobilitätsangebote wie Reisen oder Ersatzfahrzeuge oder über persönliche Markenerlebnisse wie Fahrertraining oder Formel 1-Besuche erfolgen.

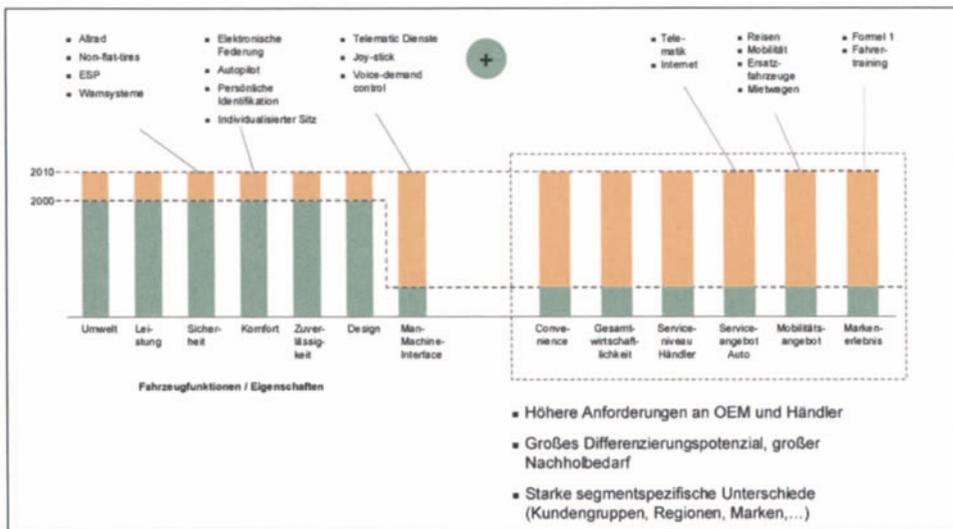


Abb. 9: Zunehmende Markenprägung und -differenzierung – die zukünftige Prägung erfolgt durch eine weiter gefasste Wahrnehmung des Kunden und ist wesentlich durch Dienstleistungen geprägt. (Quelle: Mercer Analyse)

Ein erfolgreiches Beispiel für den Aufbau von Lifestyle-Marken ist das Unternehmen **Harley-Davidson**. Mit Hilfe diverser Produkte und Services schaffte es das Unternehmen, seine Marke vom Sanierungsfall hin zu einer Kultmarke zu entwickeln. Dabei wurde das bestehende Produktangebot (Motorrad) um ergänzende, imageverwandte Produktangebote (Bekleidung, Accessoires, Vermietung, Financial Services) erweitert, die direkt an die Marke gekoppelt waren und durch die der Fahrer emotional an die Marke gebunden wurde. Weiter gefördert wurde diese Verbundenheit durch den Aufbau einer Harley-Davidson-„Community“, bei der die Fahrer Mitglied