

Internationale Markensteuerung in der Automobilindustrie: Globale vs. nationale Positionierungen

Dr. Jens Thiemer, Paul Schif

1 Die Rolle von Marken in der Automobilindustrie

Marken sind das Bindeglied zwischen dem Produkt und dem Konsumenten. In kaum einer anderen Branche wird dies deutlicher als in der Automobilindustrie. Das Produkt transportiert den Grundnutzen, die Marke den emotionalen Zusatznutzen. Das Fahrzeug ist die Lösung des Transportproblems, die Automobilmarke die Erfüllung des Identifikationsbedürfnisses. Wenn sich alle Käufer rational nur nach dem automobilen Grundbedürfnis Transport richten würden, wären wahrscheinlich über 50% aller Marken auf dem Markt überflüssig. Wir würden nur Fahrzeuge kaufen, deren Hersteller sich durch rationale Positionierungen mit Schwerpunkt auf einem guten Preis-Leistungsverhältnis einen Namen gemacht haben. Tatsächlich aber spielen viele der sog. automobilen Value-Marken in entwickelten Automobilmärkten nur eine Nebenrolle. Die signifikante Mehrheit der Käufer bevorzugt reputationsbezogen profilierte Automarken, die sich neben ihrer Transportproblemlösungskompetenz auch noch einen Namen für einen besonderen emotionalen Zusatznutzen gemacht haben. Zwar bieten solche sog. Premiummarken neben den höheren Imagewerten meistens auch mehr rationale Produktvorteile, wie z.B. mehr Sicherheit, mehr Komfort, mehr Leistung oder mehr Sparsamkeit, sind aber auch unter vermeintlich objektiven Gesichtspunkten oft in ihrer Produktsubstanz vergleichbar zu den Value-Marken.¹ Sowohl die objektive als auch die subjektiv wahrgenommene Austauschbarkeit der Produkte sind in der Automobilindustrie in den letzten Jahren weiter vorangeschritten, so dass der emotionale Zusatznutzen der Marke meistens den überwiegenden Anteil an der Kaufentscheidung hat.²

Bereits 1983 sagte der Augenoptiker Fielmann treffend in einem Interview: "Wir verkaufen nicht nur Gläser und Gestelle, wir verkaufen auch Ideen und Imaginationen, Status und Schönheit, Sexualität und Selbstverwirklichung."³

Treffender kann man den emotionalen Zusatznutzen einer Marke wohl kaum beschreiben. Diese Aussage lässt sich auch auf die Automobilbranche übertragen. Kaum eine Branche transferiert mit ihren Produkten so viel Fremdimage auf ihre Käufer wie die Autoindustrie. So entstehen in der Öffentlichkeit Markenbilder, die seitens der Hersteller selbst durch intensive und langfristige Markenbearbeitung nur schwer beeinflusst werden können.

Während die Markenidentität als unternehmensinternes Führungskonzept (Selbstbild) gilt und demnach von der Anbieterseite konstruiert wird, ist das Markenimage das unternehmensexterne Marktwirkungskonzept (Fremdbild), also die Wahrnehmung und Interpretation der vom Anbieter vermittelten Identität im Kopf der Konsumenten.⁴

¹ Vgl. Diller (2001), S. 124

² Vgl. Knackfuß (2009), S. 102

³ Vgl. o. V (1983), S. 71 f.

⁴ Vgl. Bonzanigo (2004), S. 313

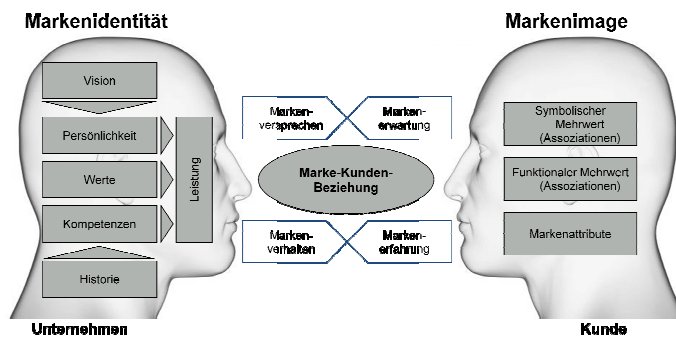


Abbildung 1: Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung

Quelle: In Anlehnung an Burmann, Blinda, Nitschke (2003), S. 25

Das Markenversprechen des Absenders stellt dabei das zentrale Erfolgskriterium für den Kauf, Wiederkauf oder Nicht(wieder)kauf einer Marke dar.⁵ Vorausgesetzt, dass die Produksubstanz liefert, was versprochen wurde, wird der Käufer seine Beurteilung der Marke vor allem an der Überprüfung des Markenimages festmachen: Wie wirke ich am Steuer des Automobils auf meine Umwelt? Was denken meine Freunde und Bekannten über mich, wenn ich mit diesem Automobil fahre? Welches Image verkörpere ich, wenn dieses Auto vor meiner Garage steht? Wird sich mein heutiges Image als Person verändern, wenn ich dieses Auto kaufe?

Dieses sind nur ausgesuchte Fragen, die Automobilkunden bzgl. des Markenimages ‚ihrer‘ Automobilmarke beschäftigen. Dazu werden meistens seit Jahren transportierte und gepflegte Klischees herangezogen, die mit der Markenidentität nur wenig zu tun haben. Ein Mercedes-Benz gilt in Deutschland als etabliert, der Käufer gilt als ‚angekommen‘. Ein BMW verkörpert in Deutschland Dynamik, der Käufer ist erfolgreich, aber ‚noch auf dem Weg‘. Ein Porsche steht für Sportlichkeit und Wohlstand; ein Jaguar für Eleganz, gilt aber gleichzeitig auch als ältlich. Diese nationalen Beispiele zeigen bei aller Subjektivität und Unterschiedlichkeit von Person zu Person die emotionalen Markenassoziationen, die sich in das Bewusstsein der Öffentlichkeit im Laufe von vielen Jahren eingebrannt haben. Das psychologische Involvement beim Kauf wird durch diese Images massiv aktiviert. Je höher ein potenzieller positiver Imagetransfer vom Produkt auf den Käufer ist, desto attraktiver ist das Produkt und umso mehr ist der Konsument bereit, für die Marke zu bezahlen und den Imageunterschied monetär zu kompensieren.⁶

2 Divergierende Markenwahrnehmungen weltweit

So sehr Markenwahrnehmungen und -images in der Öffentlichkeit mit klaren Attributen hinterlegt sind, desto deutlicher ist aber auch, dass diese Attribute von Land zu Land unterschiedlich ausgeprägt sind. Marken werden weltweit von ihren

⁵ Vgl. Woisetschläger (2006), S. 118

⁶ Vgl. Thiemer (2004), S. 101 ff.

jeweiligen regionalen und damit auch kulturellen Umfeldern beeinflusst. Dies liegt einerseits an unterschiedlichen Historien der Marken in einzelnen Ländern bzw. an der Wahrnehmung dieser Historien, andererseits am unterschiedlichen Käuferverhalten und dadurch einem unterschiedlich ausgeprägtem Kundenkreis. Voneinander abweichende Produktportfolios, unterschiedliche preisliche Positionierungen, staatliche Regulierungen und anders geartete Kommunikationsformen tragen zusätzlich zu unterschiedlichen Wahrnehmungen bei.



Abbildung 2: Nationale Einflussfaktoren auf das Markenimage in der Automobilindustrie

Quelle: Eigene Darstellung

Anhand von Beispielen wird im Folgenden aufgezeigt, welche Rolle diese Einflussfaktoren auf nationale Unterschiede des Markenimages nehmen.

1. Einflussfaktor Historie:

In den USA wird bis heute angenommen, dass Henry Ford das Automobil erfunden hat, weil er mit seinem Modell T das erste Serienfahrzeug aus Massenproduktion und damit signifikanten Verkaufszahlen in den USA auf dem Markt anbot. In Wahrheit war es Carl Benz, der 1886 mit seinem Patent-Motorwagen Nr. 1 das erste Automobil am Markt anbot und damit ist es die Marke Mercedes-Benz, die für den eigentlichen Ursprung des Autos steht.⁷ Ford kann in den USA aufgrund der fehlerhaften Wahrnehmung von einer Positionierung als Pionier-Marke profitieren; Mercedes-Benz trotz aller kommunikativen Bemühungen zur Richtigstellung in diesem Land bislang nicht. In Europa ist dies genau anders herum der Fall.

Ein anderes Beispiel ist Opel. Wenn eine Marke über viele Jahre überwiegend mit Schwächen verbunden wird (Qualitätsprobleme, Autos am Kundengeschmack vorbei, Finanzkrise, drohende Insolvenz usw.), ist trotz einer großen Markenbekanntheit keine Markenstärke mehr vorhanden. So wurde die Marke Opel in Deutschland auch wegen der medialen Transparenz in der Öffentlichkeit zu einer Verlierer-Marke. In Ländern, in denen Opel als Marke weniger Medieninteresse

⁷ Vgl. Seiffert (2009), S. 9

zuteil wurde, teilweise auch begründet durch einen anderen Markennamen bei identischen Produkten (z.B. Vauxhall in UK), besitzt Opel ein durchaus noch akzeptables Markenimagepolster.

In dieser Kategorie ist auch die Historie von Audi in den USA aufzuführen. Nach einer Serie tragischer Zwischenfälle (Unfälle mit Todesfolge) mit fehlerhaft bedienten Automatikgetrieben in der Audi 5000 Series in den 80er Jahren haftet Audi in den Vereinigten Staaten bis heute der Ruf an, qualitativ und in Sachen Sicherheit nicht so hochwertige Autos zu bauen wie seine Mitbewerber BMW und Mercedes-Benz. Tatsächlich jedoch ermittelte die amerikanische Verkehrsbehörde NHTSA für den Audi 5000 eine bemerkenswert niedrige Todesrate im Verkehrsgeschehen. Dies ist ein weiteres Beispiel dafür, wie das Markenimage überwiegend subjektiv von der Volkswahrnehmung beeinflusst wird und weniger von Tatsachen. In Europa dagegen befindet sich Audi nicht zuletzt aufgrund technischer Pionierleistungen wie dem permanenten Allrad-Antrieb in Großserie in Sachen Sicherheit auf Augenhöhe zu seinen Wettbewerbern.

2. Einflussfaktor Käuferverhalten und Kundenkreis:

Bestimmte Marken werden in bestimmten Ländern, Regionen oder Städten von spezifischen Zielgruppen gekauft. Selbst wenn Zulassungszahlen solche Klischees meistens relativieren, so wird das Image einer Marke doch durch subjektiv wahrgenommene Häufigkeiten der jeweiligen Fahrertypen bestimmt. So gilt der Fiat 500 in vielen Ländern, z.B. in Italien und Deutschland als attraktiv, da in diesem Stadtwagen in der subjektiven öffentlichen Wahrnehmung überproportional häufig junge und attraktive Frauen am Steuer sitzen. Ausgehend von einer Befragung in Frankreich wurde er gleichzeitig zum ‚Schwulen-Auto des Jahres 2008 (Coupé) und 2010 (Cabrio)‘ gewählt.⁸

BMW wird in New York bis heute spaßeshalber und ethisch bedenklich als ‚Black Man’s Wheels‘ bezeichnet, da die Marke subjektiv häufig von Farbigen gefahren wird. Eine Mercedes-Benz S-Klasse gilt in China als unangefochtenes Statussymbol eines seriösen Geschäftsmanns, während ein Porsche Panamera eher als neureich und damit als erklärungsbedürftig für den Besitzer wahrgenommen wird. So klischeehaft solche Wahrnehmungen sein mögen, so bedeutsamer muss man allerdings ihre Auswirkungen auf die Markenreputation bewerten. Klischees entstehen niemals ohne Grund, so nichtig dieser auch sein mag. Für die Automobilhersteller bedeuten solche Klischees aber oft jahrelange harte Arbeit an kundenorientierten Markenimagekorrekturen.⁹

3. Produktportfolio:

Während die Marke Mercedes-Benz beispielsweise in den USA und in Asien als High-End Luxusmarke gesehen wird, steht sie in Deutschland für eine Premium-Marke unter vielen. Der Grund dafür liegt in der Breite des Produktportfolios in den jeweiligen Märkten. Weil Mercedes-Benz in den USA und den meisten

⁸ Vgl. Bild.de (2010)

⁹ Vgl. Hünerberg, (1995), S. 712 ff.

asiatischen Ländern ein wesentlich kleineres Produktportfolio anbietet (meist Fokus auf die Oberklassemodelle S-Klasse und E-Klasse), ist die produktseitige Dehnung der Marke mit Baureihen, wie z.B. einer A-Klasse und B-Klasse in den europäischen Kernländern in Bereiche vorgedrungen, die früher nur von klassischen Volumenmarken besetzt wurden. So entstehen zwischen einzelnen Ländern massive Reputationsunterschiede.

Ein anderes Beispiel sind landesspezifische Ausstattungsmerkmale und unterschiedliche Nomenklaturen. Während eine Mercedes-Benz S-Klasse in Deutschland aufgrund des imagedrängenden Status eines ‚Mercedes 500‘ seit den 80er Jahren traditionell als ‚500er‘ (S 500) angeboten wird, heißt dieses Modell in den USA aufgrund der ‚schneller, höher, weiter‘ Notwendigkeit von Modellwechsel zu Modellwechsel seit 2005 S 550. Während der S 500 in Europa nahezu das Top-Modell der S-Klassen Baureihe ist, ist der S 550 in den USA die Einstiegs-S-Klasse. In ausgewählten asiatischen Märkten, wie z.B. China, bieten die Automobilhersteller ihre Mittelklasse-Fahrzeuge (z.B. Audi den A4 und A6, Mercedes-Benz die E-Klasse, BMW den 5er) mit einem langen Radstand an, weil Kunden sich in diesen Ländern auch in solchen Fahrzeugklassen mit Chauffeuren fahren lassen. In Europa hingegen wäre ein Audi A4 mit langem Radstand als Volumenfahrzeug nahezu unverkäuflich.

Landesspezifisch unterschiedliche Markenwahrnehmungen sind in der Automobilbranche jedoch nicht nur auf unterschiedlich ausgestattete oder modifizierte Fahrzeugmodelle zurückzuführen. Das sog. ‚Badge Engineering‘, bei dem das bestehende Fahrzeugmodell einer Marke gebrandet mit dem Logo einer anderen Marke verkauft wird, kann ebenfalls eine Ursache hierfür sein. Es bietet Automobilherstellern die Möglichkeit, technisch ein und dasselbe Fahrzeug in verschiedenen Ländern unterschiedlich zu positionieren.¹⁰ Der Label-Tausch birgt jedoch die Gefahr, dass die eine Marke aufgrund der optischen Nähe zu dem Produkt des anderen Automobilherstellers in den Köpfen der Verbraucher mit dessen Markenimage in Verbindung gebracht wird.

4. Einflussfaktor preisliche Positionierungen:

National unterschiedliche Markenimages bedingen national unterschiedlich erzielbare Preise. Trotz aller Bemühungen der Automobilhersteller zu weltweit vereinheitlichten Preisen, gibt es in der Realität immer noch erhebliche Unterschiede. Zwar führen Preise einerseits als eigener Einflussfaktor auf das Markenimage zu unterschiedlicher Reputation, das Markenimage bedingt aber andererseits auch unterschiedliche Preisbereitschaften der Käufer.

Traditionell sind die Neuwagenpreise in Nordamerika beispielweise deutlich niedriger als in Deutschland. Eklatante Unterschiede zeigen sich vor allem bei Luxusmarken. „Dass die Autos aus Deutschland in Amerika so billig sind, liegt am ruinösen Preisgefüge jenseits des Atlantiks. Zwar können die Importeure durchaus einen gewissen Nobel-Aufschlag verlangen, doch wo es eine amerikanische Corvette für weniger als 50.000 Dollar gibt, kann Porsche den 911 kaum für jene 117.000 Dollar verkaufen, die bei der direkten Umrechnung des deutschen

¹⁰ Vgl. Bardsley (2010)

Preise herauskommen. In Los Angeles oder Miami bekommt der Käufer den 911 für 77.800 Dollar oder umgerechnet 52.800 Euro.“ Sobald der Dollarkurs besonders niedrig ist, öffnet sich die Preisschere sogar noch weiter.

Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Vergleich des amerikanischen und europäischen SUV Marktes. Selbst gehobene SUV-Modelle amerikanischer Marken wie z.B. ein Cadillac SRX oder ein Jeep Grand Cherokee sind in den USA extrem günstig zu haben. Mercedes, BMW oder Porsche müssen trotz ihrer Premium-Positionierung mit M- oder GL-Klasse, X5 und Cayenne erhebliche Preisreduktionen im Vergleich zu den inländischen Preisen vornehmen, um überhaupt am Markt bestehen zu können. Auch dies ist ein Grund, warum deutsche Hersteller mehr und mehr Produktionskapazitäten von vor allem auf dem amerikanischen Markt stark nachgefragten Modellen in die USA verlagern.¹¹

5. Einflussfaktor staatliche Regulierungen:

Staatliche Vorgaben wie Inflationsraten, Besteuerungen, Kaufkraft, Wechselkursentwicklungen, ausländische Konkurrenzbehandlung oder Transferpreise sind nur einige Beispiele dafür, wie Markenimages aufgrund unterschiedlicher staatlicher Umfeldbedingungen beeinflusst werden und damit erheblich voneinander abweichen können.

In Italien und Griechenland beispielsweise existiert eine so genannte Hubraum-Strafbesteuerung für Autos, deren Motor über zwei Liter Hubraum aufweist. Automobilhersteller haben in diesen Märkten schon immer mit Downsizing-Methoden kleinere Hubräume durch zusätzliche Techniken, wie Kompressoren, Turbolader oder Mehrventiltechnik kompensiert. Solche Strafbesteuerungen führen zu einem Mehrverkauf von Fahrzeugen mit kleineren Motoren und demnach generell zu einer überproportionalen Verbreitung von kleineren Baureihen. So entsteht ein umgekehrter Effekt zum bereits genannten USA Beispiel von Mercedes-Benz (überwiegend große Baureihen im Angebot), so dass auch Premium-Hersteller in Italien überproportional viele Kompaktwagen mit kleinen Motoren verkaufen und als Marke auch imagebezogen entsprechend als weniger luxuriös wahrgenommen werden.

Ein ähnlicher Effekt kann für die kommenden Jahre durch die in bestimmten Ländern geplanten oder bereits umgesetzten Umweltstrafbesteuerungen entstehen. So werden zukünftig insbesondere die Marken staatlich bedingte Reputationsauswirkungen spüren, die aufgrund eines besonders hohen Schadstoffaufkommens einer hohen Strafsteuer unterliegen werden.

6. Einflussfaktor Kommunikation:

Auch die Marketingkommunikation der Marke im jeweiligen Land beeinflusst das Markenimage.¹² So kann z.B. eine landesspezifische CI/CD¹³ unterschiedliche Assoziationen hervorrufen. Mercedes-Benz trat in den USA über viele Jahre

¹¹ Vgl. Geiger (2009)

¹² Vgl. Brandt, Schnurrer, Spengel 2003, S. 176 ff.

¹³ Corporate Identity/Corporate Design

hinweg nicht mit der in allen anderen Ländern genutzten und CI-gerechten Farbe grau auf, sondern nutzte in seiner gesamten Kommunikation die Farbe Schwarz, weil diese von den Amerikanern als edler und sportlicher angesehen wurde. Eine weitere landesspezifische Eigenheit ist die Verwendung von Claims. Audi verwendet in vielen Ländern unabhängig von der Landessprache den deutschen Claim „Vorsprung durch Technik“, was zu einer extremen weltweiten Bekanntheit dieser Worte und eindeutigen Verbindung zur Marke Audi geführt hat. Andere Hersteller unterscheiden zwischen Märkten mit und Märkten ohne Claim (z.B. Mercedes-Benz und Porsche), wieder andere treten pro Markt mit unterschiedlichen oder jeweils übersetzten Claims auf (z.B. BMW: ‚Freude am Fahren‘, ‚The Ultimate Driving Machine‘, ‚Piacere di Guidare‘, ‚Sheer Driving Pleasure‘ usw.).

Des Weiteren ist die Wahl des Kommunikationsmix eine die Markenreputation beeinflussende Variable. Eine starke Anwendung neuer Medien macht eine Marke moderner und affiner für jüngere Zielgruppen als ein Setzen auf klassische Werbung und konservative Verkaufsliteratur.

Meist geschehen diese Beeinflussungen natürlich gewollt, stehen allerdings im Kontrast zu den angestrebten global einheitlichen Positionierungen der Automobilhersteller. Derartige Heterogenitäten könnten vielmehr als Ausgangspunkt zum Aufbau von markentechnischen Differenzierungsvorteilen im jeweiligen Land herangezogen werden.¹⁴

Eine während der im Jahr 2010 in Großbritannien durchgeführten Parlamentswahlen von BMW geschaltete Kampagne zeigt, dass sich nationale Markenführung nicht immer streng an global einheitlichen Vorgaben orientieren muss, sondern auch souverän mit entsprechend landesspezifischer Anpassung angegangen werden kann.¹⁵



SHOW YOUR TRUE COLOURS THIS ELECTION.

Soon, the country goes to the polls, so BMW is giving you the chance to personalise your car depending on your political view. This unique and limited edition accessory is available in the colours of all major UK parties. What's more, it can be replaced in a matter of seconds, which is great news for the racing club. And in the event of a hung parliament we'll replace your badge for free. Call 0800 561 0080 or contact User.Badges@bmw.co.uk to order your Political Roundel Attachment Tag.

THE BMW POLITICAL ROUNDEL ATTACHMENT TAG.

BMW EfficientDynamics

Intelligent. Efficient. Powerful.

BMW EfficientDynamics requires BMW vehicles with full competing performance developments and is standard across the model range.

Abbildung 3: BMW Anzeige

Quelle: BMW UK (2010)

Was für viele Markenmanager in der Zentrale sicherlich ein fahrlässiger Umgang mit dem Heiligtum der Marke, dem Logo bedeutete, war aus einer nationalen Sicht ein in der Öffentlichkeit geschätzter Marketing-Ansatz, der viel zur Schärfung des Markenprofils von BMW in Großbritannien beigetragen hat.

¹⁴ Vgl. Benkenstein 2002, S. 149

¹⁵ Vgl. BMW UK (2010)

3 Markenmanagement in der Automobilindustrie heute

Automobilunternehmen haben heute ausnahmslos den Wert erkannt, den ihnen ein aktives Management ihrer Marke bietet. Seitdem das Thema Markenführung Anfang der 90er Jahre in die Marketingabteilungen einzog, hat es sich von einer statischen Markenverwaltung zur so genannten ‚identitätsorientierten Markenführung‘ entwickelt. Dabei steht die Identität der Marke im Mittelpunkt aller Marketingmaßnahmen des Unternehmens. Sie bestimmt mit ihren Werten und ihrer Persönlichkeit die Tonalität, die Ausrichtung sowie die Steuerung des Marketingmix. Dabei geht es nicht nur um Richtungsweisung für das eigene Unternehmen, sondern auch um Identitätsgebung für den Kunden.¹⁶

Umso mehr versuchen Automobilhersteller heute, mit ihren Markenmanagementbereichen gegen entstandene Klischees anzukämpfen, diese bei zweifelhafter oder gar negativer Konnotation zu bereinigen sowie Marken von Grund auf neu zu positionieren.

Trotz der Vielfalt an vorhandenen Markenmanagementmethoden am Markt hat sich in der Automobilindustrie eine pragmatische Modellanwendung nahezu flächendeckend durchgesetzt. Dabei werden zwei Fragen beantwortet: Der Markenkern beantwortet die Frage „Wer oder was bin ich?“. Die um den Markenkern angereicherten Markenwerte beantworten die Frage: „Wie bin ich?“.

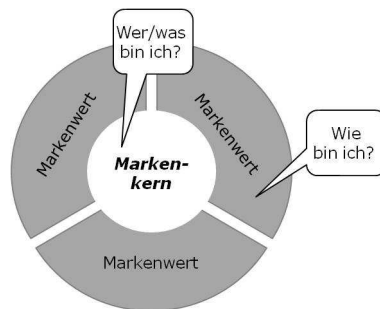


Abbildung 4: Das Markenmodell

Quelle: Eigene Darstellung

Auffällig ist, dass die Markenmodelle in der Automobilindustrie nicht nur im Aufbau einander ähnlich sind, sondern auch in der Anzahl der um einen Markenkern angereicherten Markenwerte. Hier hat es in den letzten zehn Jahren eine Entwicklung gegeben, nicht mehr inflationär bei der Definition von Werten vorzugehen und nahezu jede Facette der Marken abbilden zu müssen, sondern sich zu konzentrieren auf die wesentlichen, vor allem differenzierenden Markenwerte. Das Motto ‚Weniger ist Mehr‘ hat sich klar erkennbar durchgesetzt.

Bei der Suche nach den richtigen Markenwerten können sich Unternehmen an einer Suchmatrix orientieren, die Hilfestellung bei der Zuordnung von Werten bietet.

¹⁶ Meffert, Burmann 2002, S. 30

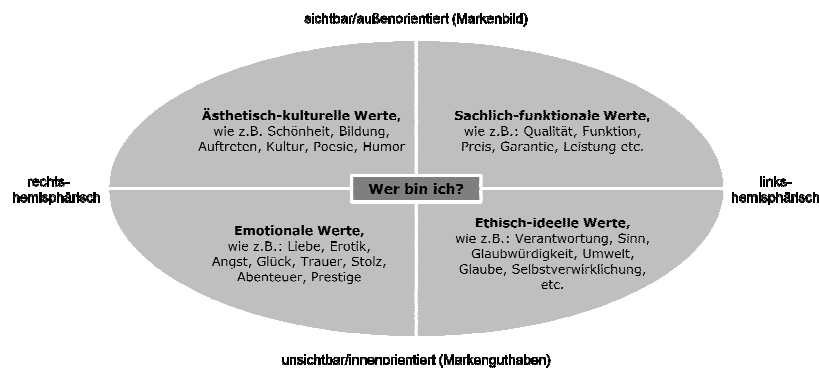


Abbildung 5: Markenwert-Matrix

Quelle: In Anlehnung an Linxweiler (1999), S. 70

Während in den 70er Jahren vor allem sachlich-funktionale Werte (Gütesiegel-funktion) im Mittelpunkt von Marken standen (Mercedes-Benz: „Ihr guter Stern auf allen Straßen“, Porsche: „So baut man Sportwagen“), waren die 80er und 90er Jahre geprägt von ästhetisch-kulturellen Markenpositionierungen (Toyota: „Nichts ist unmöglich“, Mercedes-Benz: „Die Zukunft des Automobils“). Vor einigen Jahren erschien dann die Welle der emotionalen Werte (Volkswagen: „Aus Liebe zum Automobil“, McDonalds: „Ich liebe es“, Edeka: „Wir lieben Lebensmittel“). Aktuell sind es die ethisch-ideellen Werte, die für Markenpositionierungen geprüft werden (RWE: „VorWEg gehen“, BP: „Beyond Petroleum“). Der Trend zur Nachhaltigkeit ist unverkennbar.

Während Markenmodelle mit Markenkern und Markenwerten aufgrund ihrer strategisch besonderen Bedeutung bis zur Mitte der Neunziger Jahre meistens als hochgeheim galten und selbst im Unternehmen nur einem ausgesuchten Mitarbeiterkreis zugänglich waren, hat sich bis heute ein eher offener Umgang mit den Inhalten durchgesetzt. Früher wurden Markeninhalte oft nur verklausuliert, implizit und indirekt verwendet, um die wahren Inhalte nicht sofort zu erkennen zu geben. Dies bedeutete, dass ein eventuell vorhandener Marken-Claim niemals eins zu eins aus dem Markenmodell abgeleitet wurde und sich in Marketingmaterialien, wie Verkaufsliteratur oder Werbefilmen Bezüge zu den wahren Markenwerten auch nur ‚zwischen den Zeilen‘ wiederfanden. Die Industrie wollte gegenüber dem Wettbewerb Abkupferung vermeiden und intern bei größeren Markenportfolios eine Markenkannibalisierung verhindern.

Heute hat sich dieses Bild gewandelt. In vielen Fällen wird der Marken-Claim direkt aus dem Markenkern abgeleitet und unterscheidet sich im Wording kaum vom ‚Allerheiligsten‘ der Marke. Das gleiche gilt für die Verwendung von Markenwerten in Marketingmaterialien. Definierte Werte werden möglichst oft, unmissverständlich und prägnant verwendet, um sie möglichst schnell und erinnerungsstark in die Köpfe der Kunden und Kaufinteressenten zu transportieren. In der letzten Zeit ist sogar ein gänzlich neuer Trend zu erkennen, der früher undenkbar war: Markenmodelle werden gegenüber Pressevertretern offen kommuniziert und deren Abdruck in den Medien forciert. So versprechen sich Automobilunternehmen einen weiteren Kanal, über den Markeninhalte – unterstützt durch eine vermeintlich unabhängige Berichterstattung – in die Öffentlichkeit gebracht werden und so auf keinen Fall einer Fehlinterpretation unterliegen.

Beispielhaft werden im Folgenden die zentralen Markenmodelle von zwei ausgesuchten Automobilherstellern vorgestellt und kurz erläutert.

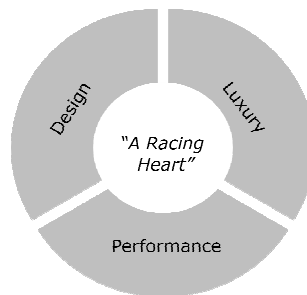


Abbildung 6: Zentrales Markenmodell Jaguar (Markenidentität)

Quelle: Riley (2010)

Jaguar hat die Markenwerte Design, Luxury und Performance gewählt und sich dabei überwiegend aus den Bereichen ‚ästhetisch-kulturell‘ und ‚sachlich-funktional‘ bedient. Der Markenkern ‚A Racing Heart‘ komplettiert das Markenmodell mit der doppeldeutigen Aussage ‚Rasendes Herz/Herzschlag‘ und ‚Rennhistorie‘ aus dem Bereich der Emotionalität.

In einer Gegenüberstellung der angestrebten Soll-Positionierung mit der tatsächlichen Wahrnehmung der Marke in einzelnen Ländern ergeben sich aktuell allerdings sichtbare Unterschiede.

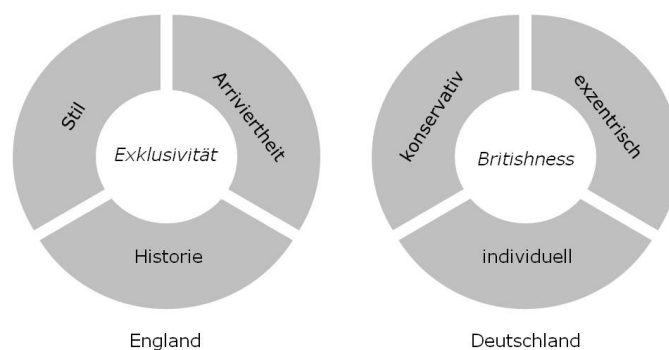


Abbildung 7: Markenimage von Jaguar in England und in Deutschland

Quelle: Dover (2003), S. 302 ff., von Klodt, Efler (1998)

Während Jaguar in Ländern außerhalb von England überwiegend als britisch wahrgenommen und mit diesem Lebensstil verknüpft wird, entspricht die Marke im Heimatland eher der zentral angestrebten Positionierung.

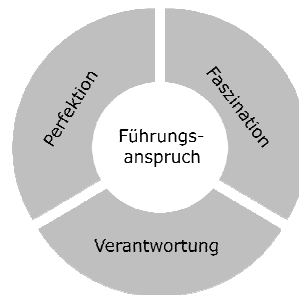


Abbildung 8: Zentrales Markenmodell Mercedes-Benz (Markenidentität)

Quelle: Hamprecht (2010), Seite 144

Mercedes-Benz bespielt in seiner aktuellen Markenpositionierung die Werte Verantwortung (,ethisch-ideell‘), Perfektion (,sachlich-funktional‘) und Faszination (,emotional‘). Der Markenkern ‚Führungsanspruch‘ kann dem Wertecuster ‚ästhetisch-kulturell‘ zugeordnet werden, so dass sich ein sehr komplettes, aber auch komplexes und mehrdimensionales Markenbild ergibt. Der Markenkern ‚Führungsanspruch‘ ist zugleich auch Deutungsgrundlage für den Markenclaim ‚Das Beste oder Nichts‘.

Auch bei Mercedes-Benz unterscheidet sich die zentral angestrebte Positionierung von nationalen Markenwahrnehmungen.

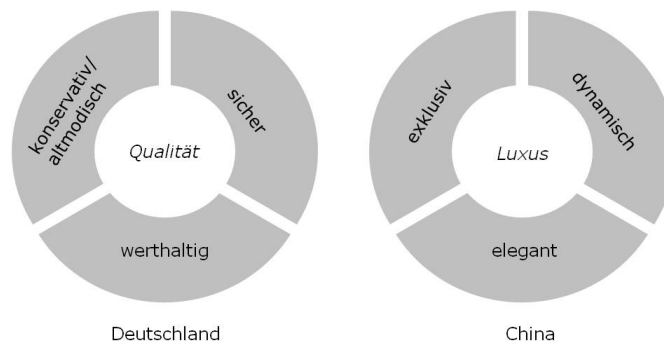


Abbildung 9: Markenimage von Mercedes-Benz in Deutschland und in China

Quelle: Freitag (2010), Seite 29; Roll (2006), S. 15 ff.

In beiden Märkten gibt es herstellbare Bezüge zur zentral angestrebten Markenpositionierung, der Vergleich zeigt aber auch, wie unterschiedlich die Marke im nationalen Kontext wahrgenommen wird und wie weit der Weg zu einer weltweit einheitlichen Positionierung noch ist, sollte er wirklich angestrebt werden.

Generell gilt heute, dass Automobilhersteller bei der Entwicklung ihrer Markenmodelle bislang immer zentralistisch und nicht länderspezifisch vorgehen. Markeninhalte und -positionierungen werden aufgrund des meist weltüberspannenden Angebotes der Fahrzeuge und dazugehörigen Dienstleistungen für einen weltweiten, internationalen Einsatz konzipiert, wohl wissend, dass die Markenwahrnehmungen und damit die Markenimages von Land zu Land erheblich voneinander abweichen können. Diese Strategie des sog. Global Branding folgt der Tatsache, dem sich „auf vielen Märkten international annähernden Verbraucher-

verhalten zu begegnen¹⁷. Obwohl es ein Faktum ist, dass weltweit „Zielgruppen mit länderübergreifend nahezu identischen Kauf- und Konsummustern existieren“¹⁸, ist es trotz dieser Annäherungen ebenfalls bekannt, dass auch bei Weltmarken national erhebliche Abweichungen der Markenwahrnehmung existieren. Bereits diskutierte, landesspezifische Eigenheiten führen dazu, dass mit dem klassischen Muster des Managements von Global Brands nach der vielzitierten Handlungsmaxime „So viel Standardisierung wie möglich, so viel Differenzierung wie nötig“¹⁹ oft ein unnötig schwerer und womöglich sogar falscher Weg des Markenmanagements eingeschlagen wird. „Als Global Brand wird in idealer Ausprägung ein weltweit einheitliches Produkt hinsichtlich Qualität, Markierung und Aufmachung verstanden, welches mit einem weltweit einheitlichen Preis-, Werbe- und Distributionskonzept angeboten wird und weltweit auf hohe Wertschätzung und Nachfrageresonanz trifft.“²⁰ Womöglich liegt bereits in dieser Definition, die auch als Grundlage für das Management von Global Brands dient, der Hinweis dafür, warum Automobile nicht zwangsläufig mit einer länderübergreifenden einheitlichen Kernpositionierung vermarktet werden sollten. Zwar sind Fahrzeuge hinsichtlich ihrer Qualität, Markierung und Aufmachung weltweit meistens identisch am Markt, allerdings unterscheiden sich Vermarktungskonzepte und dadurch Kundenwahrnehmungen erheblich voneinander. Zwar propagiert auch das Management von Weltmarken einen länderspezifisch unterschiedlichen Einsatz der Marketing-Instrumente, weist aber gleichzeitig auf eine weltweit einheitliche Standardisierungspositionierung hin. Warum aber ist eine weltweit gleichartige Positionierung der Marke so wichtig? Natürlich müssen harte Faktoren, wie z.B. Qualität und Design durch eine weltweit vollkommen identische Produktsubstanz garantiert werden, eine weltweite Angleichung von weichen Markenfaktoren aber erscheint fragwürdig oder zumindest diskutierbar. Die Praxis folgt heute vermutlich nur einer zentralistisch gebildeten Glashaus-Sichtweise, die identitätsorientierte Markenführung mit der strikten Überwachung von CI/CD Richtlinien verwechselt und sich so eine Existenzberechtigung schafft.

4 Markenkooperationen als neuer Ansatz für Markenmanagement in der Automobilindustrie

Konsumgütermarken machen vor, wie lokal angepasste Markenpositionierungen zu Erfolgen führen können.

Die Produkte von Nivea oder Schwarzkopf Henkel besitzen beispielsweise zwar eine weltweit hohe Wertschätzung, sprechen aber bewusst mit identischen Produkten in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Zielkunden an. Ähnlich verhält es sich mit McDonald's. Während die Schnellrestaurant-Kette in Nordamerika das Billigsegment anspricht, verfolgt das Unternehmen in Europa die Strategie, die Marke im Premium-Bereich der Fastfood-Anbieter zu positionieren. Im Jahr 2003 verhalf die Einführung der Submarke McCafé dem Unternehmen in

¹⁷ Vgl. Sander 2001, S. 193

¹⁸ Vgl. Sander 2001, S. 193

¹⁹ Vgl. Berekoven 1985, S. 296

²⁰ Vgl. Berekoven 1985, S. 288

Deutschland in kurzer Zeit zu einem Imagewandel. So wird McDonald's in Deutschland heute als deutlich wertiger und moderner wahrgenommen als früher. Heute steht die Marke aus Sicht der Kunden für Lifestyle, Frische und für einen „Generationen überspannenden Meetingpoint“.²¹ Im Gegensatz zu Nordamerika, wo das Unternehmen vorwiegend mit anderen günstigen Schnellrestaurant-Ketten in Konkurrenz tritt, konkurriert McDonald's in Deutschland heute durch den gemeinsamen Markenauftritt mit McCafé zunehmend mit klassischen Gastronomiebetrieben.²²

Das Beispiel McDonald's zeigt, dass die Devise „all business is local“ nicht nur angewendet auf die Ausgestaltung des Marketing-Mix, sondern auch auf das Markenmanagement zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil führen kann und dass nicht in jedem Land einer möglicherweise unpassenden Markenpositionierung aus dem Headquarter gefolgt werden muss, sondern Images national justiert erheblich zielgerichteter beeinflusst werden können.²³

Eine gute Möglichkeit zur Austeuerung von national unterschiedlichen Markenpositionierungen und deren bewusster Inkaufnahme oder sogar Unterstützung sind Markenkooperationen. Ähnlich wie im Fall McDonald's, bei dem die Marke McDonald's von der Einführung der Submarke McCafé profitieren konnte, bieten Markenkooperationen Potential für eine lokale Beeinflussung des Markenimages. Markenkooperationen helfen, bestehende Imagemerkmale, die als Stärken identifiziert wurden, weiter auszubauen und Markenmerkmale, die korrigiert werden sollten, mit Hilfe der Imagewerte des Markenpartners zu verbessern.²⁴

In der Automobilindustrie sind Markenkooperationen ein nicht unbekanntes Mittel zur Beeinflussung der Markenwahrnehmung. Erste Markenkooperationen gab es bereits in den 70er Jahren. Unter den Begriffen ‚Ingredient- und Co-Branding‘ beschränkten sich diese jedoch auf Kooperationen zwischen Automobilherstellern und Automobilzulieferern. So nutzten einige Hersteller beispielsweise die Zusammenarbeit mit dem Zulieferer Bosch und belegten ihren technischen Fortschritt, indem sie die Bezeichnung technischer Ausstattungsmerkmale mit dem Markennamen Bosch verknüpften: ‚Bosch-Jetronic‘ oder ‚Bosch ABS‘.²⁵

Zur richtigen Identifizierung von passenden Marken dient ein so genannter ‚Partner-Brand Evaluationsfilter‘, der über relevante Fragestellungen Empfehlungen zum richtigen Markenpartner für eine in einem bestimmten Ländermarkt angestrebte Markenpositionierung geben kann. Kriterien, nach denen Marken als passend beurteilt werden können genügen dabei folgenden Ansprüchen:

1. Eignung des Markenpartners im Hinblick auf die angestrebte Markenpositionierung
2. Übereinstimmung mit der anzusprechenden Zielgruppe
3. Überwinden von Hürden bzw. ‚Bottlenecks‘ im sog. Sales Funnel²⁶
4. Vermeidung von bereits durch Konkurrenten belegten Kooperationen

²¹ Vgl. Weiß 2008, S. 14

²² Vgl. Gabler 2009, S. 7

²³ Vgl. Specht 2001, S. 205 ff.

²⁴ Vgl. Jenewein 2007, S. 35

²⁵ Vgl. Chur 2003, S. 262 f.

²⁶ Der Sales Funnel besteht aus den Stufen Awareness, General Interest, Consideration, Top Choice, Purchase, Repurchase.

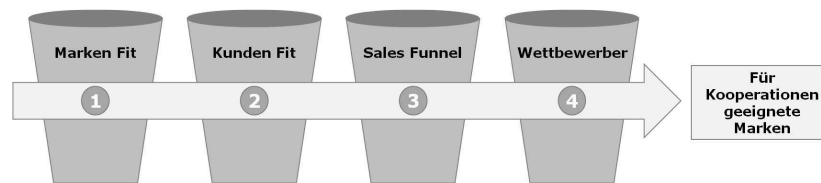


Abbildung 10: Der Partner-Brand Evaluationsfilter

Quelle: Eigene Darstellung

Der ‚Partner Brand Evaluationsfilter‘ ist kein datengestütztes IT-Tool, das automatisch passende Markenpartner ermittelt. Der Zweck des Filters besteht vielmehr darin, die Anwender in den verschiedenen Stufen des Markenauswahlprozesses zu unterstützen. Er ist folglich ein Hilfsmittel, das von der aktiven Beteiligung seiner Nutzer lebt und ein Gerüst für moderierte Workshops zwischen den beteiligten Parteien (Unternehmensführung, Marketing, Vertrieb, etc.) darstellt. Ein wesentlicher Vorteil des Filters gegenüber automatisierten Systemen ist die bewusste Berücksichtigung von über die Zeit gewonnenen Erkenntnissen, Marketing Fachwissen, persönlichen Erfahrungen und der Kreativität der Anwender.

Im Hinblick auf für unterschiedliche Ländermärkte über Markenkooperationen angestrebte Markenpositionierungen ist es wichtig, den ‚Partner-Brand Evaluationsfilter‘ landesspezifisch und weniger zentralistisch anzuwenden. Dies ist für sog. Global Brands nicht als Hindernis, sondern als Chance zu verstehen. Der Vorteil von Markenkooperationen als Ansatz für landesspezifische Markensteuerung besteht nämlich darin, dass auch Weltmarken die jeweilige Markenpositionierung national variieren können, ohne global eine übergeordnet einheitliche Linie vermissen zu lassen.

Eine Ausprägung von Markenkooperationen ist die Zusammenarbeit mit Markenbotschaftern. Mit diesen lassen sich wie mit klassischen Markenkooperationen länderspezifisch punktgenau Markenimages unterstützen, da Personen länderspezifisch extrem differenziert wahrgenommen werden. So steht eine Persönlichkeit wie Fußballstar David Beckham in England vor allem für einen genialen Fußballer und eine avantgardistische Mode-Ikone, in Ländern außerhalb von England dagegen schon eher für Lifestyle- und Society-Themen als für Sportthemen. Mit seiner Berufung in die Jaguar Academy of Sport unterstützt Jaguar also eher die inländische als die ausländische Positionierung. Die Verwendung von Boris Becker als Botschafter der Marke Mercedes-Benz hingegen unterstützt mehr das Image von Mercedes-Benz im Ausland (Boris Becker als internationaler Sportstar und Tennislegende), als dass sie eine Weiterentwicklung der Marke Mercedes-Benz in Deutschland fördert (Boris Becker mit dem Versuch, an die sportlichen Erfolge auch im Privat- und im Geschäftsleben anzuknüpfen).²⁷

²⁷ Vgl. Schipp (2009), S. 52

5 Fazit

Trotz eines sich weltweit annähernden Konsumentenverhaltens existieren vor allem bei Global Brands der Automobilindustrie erheblich unterschiedliche nationale Markenwahrnehmungen. Dieser Tatsache wird im internationalen Markenmanagement der Automobilbranche, welches meistens zentralistisch erfolgt, in der Praxis bislang jedoch nur ungenügend Rechnung getragen. Ein auf weltweite Standardisierung fokussiertes Markenmanagement scheint heute nicht mehr zeitgemäß. Internationale Markensteuerung sollte sich künftig weicher länderspezifischer Markenfaktoren wie Assoziationen und psychologischer Markenwerte bedienen, um regionalen Eigenheiten unter den Verbrauchern zu begegnen.

Dabei gilt es, die vorhandenen nationalen positiven Assoziationen mit der Marke zu identifizieren und genau diese national weiterzuentwickeln, auch wenn sie abweichend zur global angestrebten Markenpositionierung sind. Markenoperationen helfen, nationale Unterschiede zu fördern bzw. punktgenau auszunutzen. Die Zeit der globalen Markenpositionierungen in der Automobilbranche scheint langsam zu Ende zu gehen, da die Märkte zu schnell in unterschiedliche Aufwärts- oder Abwärtsbewegungen geraten, als dass ein zentrales Markenmanagement ihnen folgen könnte.

Literaturverzeichnis

Bardslay, D. (2010): Badge Engineering: the right and wrong ways to copy a car (Stand: 03.03.2010). Online im Internet unter URL: <http://www.thenational.ae/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100306/MOTORING/703059962/1089/rss>, [Zugriff am 20.06.2010].

Bild.de (2010): European Gay Car – Fiat 500 ist “schwulstes Auto 2010” (Stand: 29.01.2010). Online im Internet unter URL: <http://www.bild.de/BILD/auto/2010/01/fiat-500-cabrio/ist-schwulstes-auto-2010-in-europa.html>, [Zugriff am 24.06.2010].

Bonzanigo, C. (2004): Die Bedeutung des Designs bei der Bildung eines Markenimages, in: Ebel, B. / Hofer, M.B. / Al-Sibai, J. (Hrsg.), *Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft*, Heidelberg, S. 633 – 642.

BMW UK (Hrsg.) (2010): The BMW Political Roundel Attachment Tag (Stand: 01.04.2010). Online im Internet unter URL: http://www.bmw.co.uk/bmwuk/about/news/0,,1156__181258900_,00.html, [Zugriff am 24.06.2010].

Brandt, F. / Schnurrer, S. / Spengel, A. (2003): Alternative Stellhebel des Automobilmarkenmanagements – Besonderheiten der Markenführung im Automobilmarkt, in: Gottschalk, B. / Kalmbach, R. (Hrsg.), *Markenmanagement in der Automobilindustrie – Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*, S. 173-189.

Burmann, C. / Blinda, L. / Nitschke, A. (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Bremen.

Burmann, C., Meffert, H., Koers, M. (2005): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung - Mit Best-Practice- Fallstudien*, Wiesbaden.

Diller, H. (2001): Preis- und Distributionspolitik starker Marken, in: Köhler, R. / Majer, W. / Wiezorek, H. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 117-133.

Dover, B. (2003): Jaguar Cars – The British Alternative, in: Gottschalk, B. / Kalmbach, R. (Hrsg.), *Markenmanagement in der Automobilindustrie – Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*, S. 297-313.

Freitag, M. (2010): Duell der Giganten, in: *Manager Magazin*, 7/10, S. 26-32.

Gabler, K. (2009): McDonald's wächst - Fastfood-Kette profitiert von der Wirtschaftskrise: Umsatzplus von 5,1 Prozent - McCafé als starke Marke, in: *AHGZ - Allgemeine Hotel und Gaststätten-Zeitung*, 08/2009, S. 7.

Geiger, T. (2009): Die echten Auto-Schnäppchen gibt es in Amerika (Stand: 21.12.2009). Online im Internet unter URL: <http://www.welt.de/motor/article5550480/Die-echten-Auto-Schnaepchen-gibt-es-in-Amerika.html>, [Zugriff am 20.06.2010].

Hamprecht, H. (2010): Wo frohe Kräfte sinnvoll walten, in: Auto Motor und Sport, 6/2010, S. 144.

Hünerberg, H. (1995): Zur Zukunft des Automobilmarketing, in: Hünerberg, R. / Heise, G. / Hoffmeister, M. (Hrsg.), Internationales Automobilmarketing - Wettbewerbsvorteile durch marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 707-721.

o. V. (1983): Ein bisschen Show, in: Der Spiegel, 16/1983, S. 71-72.

Knackfuß, C. (2009): Die Rolle von Emotionen als Mediatoren zwischen Markenimage und Markenstärke, Wiesbaden.

Jenewein, W. (2007): „Drum prüfe wer sich bindet...“, in: Marketing Review St. Gallen, Fachzeitschrift für Marketing, 03/07, S. 35-39.

Linxweiler, R. (1999): Marken-Design. Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, Wiesbaden.

Meffert, H. / Burmann, C. (2002): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 17-33.

Riley, J. (2010): Marketing at Jaguar (Stand: 02.04.2010). Online im Internet unter URL: <http://tutor2u.net/blog/index.php/business-studies/comments/marketing-at-jaguar-btec-national-2010/>, [Zugriff am 20.06.2010].

Roll, M. (2006): Asian Brand Strategy – how Asia builds strong brands, New York.

Schipp, A. (2009): Boris Becker – Noch einmal Sieger sein, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung (Hrsg.), Nr. 19, 10.05.2009, S. 52.

Seiffert, R. (2009): Die Ära Gottlieb Daimlers – Neue Perspektiven zur Frühgeschichte des Automobils und seiner Technik, Wiesbaden.

Thiemer, J. (2004): Erlebnisbetonte Kommunikation als mögliches Instrument der Markenführung, Kassel.

von Klodt, M. / Efler, M. (1998): Englands neue Mitte (Stand: 26.10.1998). Online im Internet unter URL: http://www.focus.de/auto/neuheiten/auto-englands-neue-mitte_aid_172104.html, [Zugriff am 01.06.2010].

Weiß, G. (2008): Wachstumsmodell Kaffee & Kuchen, in: Food Service, 06/2008, S. 14.

Woisetschläger, D. (2006): Markenwirkung von Sponsoring, Wiesbaden.