

Automotive Agenda 10

CARSTEN ASCHEBERG // CARSTEN BAUMGARTH // CHRISTOPH BURMANN // WALTER DE'SILVA
UWE ELLINGHAUS // FRANZ-RUDOLF ESCH // NORBERT HEROLD // MICHAEL F. MEYER //
RODOLFO SCHÖNEBURG // CHRISTOPH STÜRMER // JENS THIEMER // PAOLO TUMMINELLI //
OLIVER VOSS // ROBERT WALLIS

2. AUSGABE 2011

 Springer Automotive Media

ISSN 1867-495X

M **A** **R** **K** =

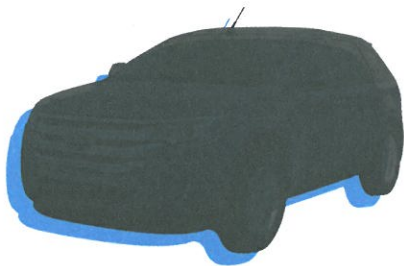
F **O** **R** *e*  **Ë** *r*

**Es gibt sie, die
Todsünden der
automobilen
Markenführung,
und sie werden
immer wieder
begangen.**

Sieben

Jens Thiemer über Versuchungen und wie man ihnen widersteht.

Autos werden nicht danach gekauft, wie gut oder schlecht sie sind. Sondern nach Marke. Umso verwunderlicher, dass die Markenführung in haarsträubende Unfälle verwickelt ist. Es greifen dieselben Übel, die schon die katholische Kirche erkannt und als „sieben Todsünden“ gebrandmarkt hat. Todsünder büßen bekanntlich in der Hölle. Zumindest hier gibt es einen Unterschied: Wer Automarken beschädigt, wird nicht auf ewig bestraft. Vergabung ist möglich – durch den Kunden. Allerdings nur dann, wenn die wichtigste Glaubensregel eingehalten wird: Menschen wollen fasziniert werden. Nicht belehrt.



1. Superbia: Hochmut

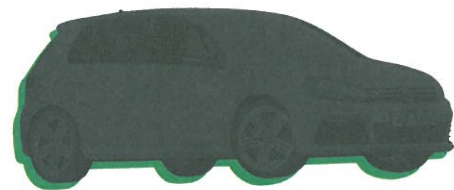
„LASS KEINEN ANDEREN AN DEINE MARKE HERAN.
NUR DU WEISST, WAS DEINE MARKE IST, WOFÜR SIE STEHT
UND WAS SIE KANN.“

Auch wenn es viele Marketeers schmerzt: Nicht sie, sondern der Kunde hat die wahre Kontrolle über die Marke. Vor jedem Autokauf stellt sich der Kunde die Frage: Was will ich haben, was kann ich mir leisten? Damit scheiden alle Marken aus, die zu teuer oder zu billig sind. Oder die aus irgendwelchen Gründen unter „geht gar nicht“ einsortiert werden. Die Motive dazu sind unterschiedlich, sind aber meist eng verbunden mit dem Image von Marken oder Autotypen.

Während früher unterstellt wurde, dass das Image durch das Unternehmen hochgradig beeinflussbar sei, setzt sich heute die Er-

kenntnis durch, dass jede Marke im Kopf jedes Konsumenten anders wirkt. Markenpositionierungen können daher vom Absender kaum gesteuert, sondern höchstens marginal beeinflusst werden. Die Verbraucher lassen sich nicht mehr einflüstern, wie sie eine Marke wahrzunehmen haben.

Es ist genau umgekehrt: Je mehr Kontrolle man über die Marke ausübt, desto weniger werden die Verbraucher einem vertrauen; je mehr Kontrolle man an die Kunden abgibt, desto mehr Vertrauen bekommt man zurück. Das gilt im Zeitalter des Internets grundsätzlich als jemals zuvor. Der US-Journalist Jeff Jarvis bringt es auf den Punkt: „Gehen Sie aus dem Weg. Erzählen Sie den Kunden nicht, wofür Ihre Marke steht. Treten Sie in den Hintergrund und lassen Sie die Kunden machen.“



2. Avaritia: Geiz

„SPAR DEINE MARKE KAPUTT.
ÜBERLASS DEN CONTROLLERN UND EINKÄUFERN
DAS FELD.“

Auch Autokonzerne müssen profitabel geführt werden. Dazu gehört für jedes neue Produkt das Rechnen eines Business Case: Welche Stückzahlen können in welchen Märkten zu welchen Preisen abgesetzt werden? Im Kampf für eine überproportionale Marge ist ein Tauziehen zwischen Produktcontrollern und Produktmanagern unvermeidbar. Solange dieser Konflikt konstruktiv ausgetragen wird, nimmt die Marke keinen Schaden. Pro- →

blematisch wird es, wenn das Kräfteverhältnis zugunsten der Controller und Einkäufer kippt.

Viele Automarken wurden so ernsthaft ramponiert. Branchenintern heißt dieser Zustand „Lopez-Effekt“, nach dem Automanager José Ignacio Lopez, der als Einkaufschef von Volkswagen die Zulieferer zu bis dahin unbekanntem Zugeständnissen zwang. Führte das anfangs zu effizienteren Prozessen bei den Zulieferern und zu besten Einkaufspreisen für die Autobauer, sorgte das stete Weiterdrehen der Kostenschraube dazu, dass bald mangelhafte Bauteile geliefert und eingebaut wurden. So lassen sich Marken kaputtsparen. Die Wirkweise des Lopez-Effekts ist bis heute nicht in allen Chefetagen angekommen. Immer wieder kommt es selbst bei Premiummarken vor, dass die Qualität nicht hält, was die Marke verspricht.



3. Luxuria: Wollust

„DAS BESTE ODER NICHTS.“

Es gibt auch den umgekehrten „Lopez-Effekt“: Nur das Beste ist gut genug. Ingenieure schöpfen gern aus dem Vollen und realisieren ohne Rücksicht auf Budgetgrenzen das technisch Machbare. Dies gilt vor allem für Premium- und Luxusmarken; der Markt verlangt ja schließlich nach dem Besten. Wenn aber die Ingenieure erst einmal Oberwasser haben, hilft das weder ihren Arbeitgebern noch den Kunden.

Ingenieure verstehen sich meistens nicht als Anwalt des Kunden, sie denken in der Überwindung technischer Grenzen. Wer sie von der Leine lässt, entwickelt teure und großartige Produkte – oft allerdings vorbei an den Kundenbedürfnissen. Bei Mercedes war dies über Jahrzehnte hinweg das Unternehmenscredo: „Engineered like no other car in the world“. Übersetzt: Ingenieurskunst als Selbstzweck. Qualität ist das Maß der Dinge, Kosten sind zweitrangig. Das letzte Auto, das so entwickelt wurde, war die S-Klasse von 1991. Schließlich hatte schon Firmengründer Gottlieb Daimler befunden: „Das Beste oder nichts.“

Als der Mercedes-Vorstand vor zwei Jahrzehnten feststellte, dass dieses Credo die Marke in den Ruin führen würde, wurde hart umgesteuert: Lopez hatte ja bei der Konkurrenz vorgemacht, wie es geht. Das Ergebnis waren eine signifikant sinkende Qualität und ein Imageschaden. Man sehnte sich zurück nach alten Zeiten. Heute ist „Das Beste oder nichts“ sogar der Markenclaim. Das heißt: Mercedes will sich – und muss sich! – wieder an seiner Qualität messen lassen. Das birgt auch Gefahren. Fehler und

Mängel werden an diesem Credo gemessen. Und der Vorstand muss aufpassen, dass sich die Ingenieure in der Entwicklung nicht mal wieder allzu freudig die Hände reiben.



4. Ira: Zorn

„TAUSCHE MÖGLICHSST HÄUFIG
DIE VERANTWORTLICHEN MANAGER AN DER SPITZE
DES UNTERNEHMENS AUS.“

Wer lange Zeit nur getreten und gedemütigt wird, der hat zwei Chancen: Aufgeben – oder „Jetzt erst recht!“. So wie Opel. Die Marke musste jahrzehntelang am ausgestreckten Arm von Eigentümer General Motors hungern. Regelmäßig kamen aus der GM-Zentrale neue Top-Manager oder wanderten in diese ab. Jeder hatte eigene Ideen, jeder setzte sie um – und ging dann leider wieder viel zu schnell. So entstand für viele Kunden der Eindruck von Planlosigkeit und von einer nicht vorhandenen Strategie. Nachhaltig vorangebracht wurde die Marke nicht.

Das Problem von Opel heißt heute auch Opel. Die Marke ist so weit mit Schwächen aufgeladen, dass auch der neue Vorstandsvorsitzende es schwer haben wird, Begehrlichkeit ohne Trotzeffekt aufzubauen. Genau das ist die Aufgabe. Zum Glück besitzt die Marke jetzt aber wieder eine charismatische Führungspersönlichkeit mit echtem unternehmensinternen Einfluss und einer klaren Vision. Der oft bemühte Ratschlag der Dakota-Indianer: „Wenn du entdeckst, dass du ein totes Pferd reitest, steig ab“, kann daher für Opel erst einmal wieder verschoben werden.



5. Gula: Völlerei

„DAS ALLES UND NOCH VIEL MEHR,
WÜRD' ICH MACHEN,
WENN ICH KÖNIG VON DEUTSCHLAND WÄR.“

Nichts macht erfolgreicher als Erfolg. Es gibt in der Autowirtschaft inzwischen Fälle, wo das systematische, strategisch und wirt-

schaftlich sinnvolle Zusammenstellen eines Markenportfolios zu einer maßlosen Selbstüberschätzung geführt hat. Manager, die in diesen Strudel geraten, verfolgen irgendwann heimlich oder sogar offen das Ziel, irgendwann die gesamte weltweite Autobranche zu beherrschen.

Die US-Autokonzerne haben es in den 80er-Jahren versucht, danach gab es die Premiummarken-Sammlung PAG (Premier Automotive Group) und das segmentübergreifende DaimlerChrysler-Markenportfolio. Heute hat der Volkswagenkonzern seine Sammelleidenschaft entdeckt. Mit Porsche wird aktuell die achte Pkw-Marke vollkonsolidiert, Suzuki wird bereits als Kooperationspartner geführt, Alfa Romeo und Isuzu schaut man sich als Fernziel an. Und was sagt VW-Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch: „Ein Dutzend kann man sich leichter merken als zehn.“

Noch nie hat es ein Autokonzern zuvor geschafft, so viele Marken zu bündeln und langfristig erfolgreich zu führen. Die Managementkomplexität, die Gefahren und vor allem Synergie-Versuchungen sind vermutlich auch in diesem Fall irgendwann zu groß, um sämtliche Marken lebensfähig zu halten. Die Identität von Seat bröckelt schon.



6. Invidia: Neid

„ORIENTIERE DICH NUR AN ANDEREN,
VERNACHLÄSSIGE DEINE WURZELN UND DEINE STÄRKEN.“

Schon viele Automarken wurden ihrer Identität beraubt und enteilt. Das hat vor allem in der Kompaktklasse zu einem international austauschbaren Angebot geführt, mit entsprechend austauschbaren Marken. Über den aktuellen Citroën C4 schreibt die „Auto Motor und Sport“ passenderweise: „Mit dem C4 schwenkt Citroën auf den Allerweltschmack ein. Viel Franko bleibt für Frankophile also nicht übrig.“ Das Magazin erinnert daran, dass ein guter Citroën nicht immer ein gutes Auto sein muss. SM, GS, BX, C3 Pluriel und auch der 2CV „waren bei aller Genialität im Alltag oft ziemliche Desaster“.

Der C4 ist also eher ein gutes Auto als ein guter Citroën. Früher unabdingbar zu einem Citroën gehörige Marotten wie zentrale Digitalinstrumente, Parfümspender, feststehende Lenkradnabe oder Luftfederung wurden zugunsten einer alltagstauglichen, vermeintlich vom Kunden verlangten Perfektion geopfert. Die Marke Citroën und ihre unverwechselbaren Werte blieben dabei auf der Strecke. Entstanden ist ein Auto ohne Seele.

Es geht auch anders, wie Porsche zeigt: Bis heute gehört das eher unpraktische Starten des Wagens mit einem Zündschloss auf der linken Seite des Lenkrads zur markentypischen Eigenheit aller Porsche-Modelle. Es hat sich zu einem Wiedererkennungsmerkmal mit Kultcharakter entwickelt, obwohl es technisch und nutzungsbedingt längst keine Legitimation mehr hat.



7. Acedia: Faulheit

„VERKLEIDE DEINE MARKE BIS ZUR
UNKENNTLICHKEIT UND DU WIRST ENDLICH MERKEN,
WOFÜR DU GELIEBT WURDEST.“

Manchmal ist Markenführung ganz einfach. Logo drauf, dann passt das schon. Aus dieser arg simplen Weisheit haben die Amerikaner die Kunst des „Badge Engineering“ abgeleitet. Gemeint ist die Kreation nahezu identischer Modelle unter verschiedenen Markenlogos. In den USA ist „Badge Engineering“ seit Jahrzehnten verbreitet. Schon immer wurden bestimmte Dodge-Modelle unter der Marke Plymouth oder Ford-Fahrzeuge als Mercury verkauft. Überlebt haben das weder Plymouth noch Mercury. Das zeigt die Gefahr des „Badge Engineering“: Autos, die sich nur durch Logos unterscheiden, sind überflüssig und verwässern Markenprofile. Dieser Logik konnten sich auch die Marken Oldsmobile, Pontiac und Saturn nicht entziehen, sie verschwanden aus dem Angebot von GM und Chrysler.

Was nicht heißt, dass Chrysler und Lancia daraus gelernt haben. Derzeit werden Chrysler-Fahrzeuge als Lancia beklebt. Was vor allem europäischen Lancia-Fans und -Kunden das Herz bricht. Die elegante, verehrte, unantastbare Ikone Lancia, sie wird vereinnahmt von einem profillosen und unsteten Möchtegern. Schlimmeres kann man einer Marke kaum antun. □

DR. JENS THIEMER

ist Partner bei der
Kommunikationsberatung
CNC – Communications
& Network Consulting AG
und leitet den Beratungsbereich
Branding und Marketingkommunikation.