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

In dieser Ausgabe

Design muss sich immer weiterentwickeln, aber mit Augenmaß. (S. 16)

WALTER DE'SILVA
ist Design-Chef des VW-Konzerns.

Wirklich große Marken brauchen Geschichte und Geschichten. (S. 37)

NORBERT HEROLD
ist seit 40 Jahren Werbeprofi.

Warum muss ein Kastenwagen einem Roadster ähneln – und vor allem umgekehrt? (S. 20)

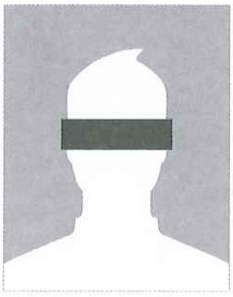
PAOLO TUMMINELLI
ist Design-Professor und Markenberater.

Viele Menschen mögen BMW, aber wir ermöglichten ihnen zu selten einen Zugang zur Marke. (S. 42)

UWE ELLINGHAUS
ist verantwortlich für das Marketing der Marke BMW.

Je mehr Kontrolle Firmen über eine Marke ausüben, desto weniger werden ihnen Verbraucher vertrauen. (S. 23)

JENS THIEMER
ist Partner bei der Kommunikationsberatung CNC.

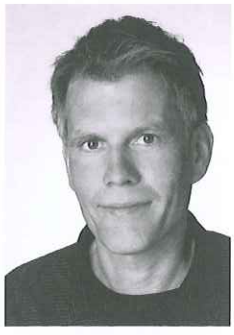


Immer mehr Menschen lehnen für sich Luxus ab. (S. 48)

MATHIAS MÜLLER-USING
ist Chef der Agentur Nordpol.

Wer auf Twitter die Antwort erst nach 24 Stunden liefert, hat versagt. (S. 28)

ROBERT WALLIS
managt bei Ford das Thema „Social Media".

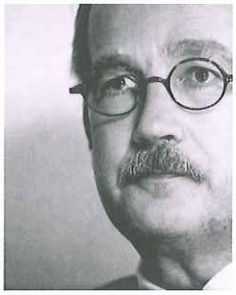


Der Konsument ist und bleibt weltweit eine fassbare Größe. (S. 58)

CARSTEN ASCHEBERG
ist Marktforscher und Geschäftsführer von Sigma.

Die Zeit einer PR-dominierten „One Voice Policy" neigt sich dem Ende entgegen. (S. 32)

CHRISTOPH BURMANN
ist BWL-Professor an der Universität Bremen.



Das Verständnis für Markenführung ist bei Vorständen oft nicht stark ausgeprägt. (S. 63)

FRANZ-RUDOLF ESCH
ist Professor für Markenmanagement und Automobilmarketing an der EBS Business School.

MARKENFÜHRUNG IST CHEFSACHE

Franz-Rudolf Esch ist kein Freund von Krawatten, zumindest wenn er sie tragen muss. Aber eine dabei hat er natürlich trotzdem. Für später, fürs Foto. Abgesehen davon hat der Marketingexperte zum Interview viel Ruhe und Zeit mitgebracht. Und ein ausgeprägtes Interesse an Automarken.

INTERVIEW: Peter Gaide
FOTOS: Markus Hintzen

Herr Esch, haben Führungskräfte in der deutschen Autoindustrie ein Herz für die Themen „Marke" und „Markenführung"?

Auf jeden Fall wird die Wichtigkeit der Marke von Vorständen immer und immer wieder betont. Ob sich dies auch auf Denken, Fühlen und Handeln auswirkt, sei einmal dahingestellt. Hinzu kommt, dass nur 41 Prozent der Vorstände in Deutschland einen betriebs- und volkswirtschaftlichen Abschluss haben. Davon wiederum haben nur 24 Prozent einen Marketinghintergrund, in Summe also knapp 10 Prozent aller Vorstände. Insofern ist das Verständnis für Markenführung oft nicht stark ausgeprägt.

Auch in der Autoindustrie nicht?

Ja, auch dort nicht.

Weil hier Ingenieure dominieren?

Ja, zum einen, weil das Denken stark technisch geprägt ist. Zum anderen spielen die Incentivierungssysteme für Vorstände oder Unternehmenslenker eine große Rolle. Da geht es fast ausschließlich um Wachstum, Rendite und Shareholder-Value.

Und in diesem Kosmos ist kein Platz für die Marke?

Für die Marke wird hier die Luft zum Atmen dünn. Durch extrem starkes Pushmarketing kann man zwar kurzfristig den Absatz in die Höhe treiben und quantitative Ziele erfüllen, dies kann aber der Marke schaden. Sie beginnt oft schon zu bröckeln, bevor es sich in harten Zahlen niederschlägt. Umgekehrt, wenn sich die Umsätze negativ entwickeln, dann liegt vorher schon etwas beim Markenimage im Argen.

Sollten Führungskräfte also anders incentiviert werden?

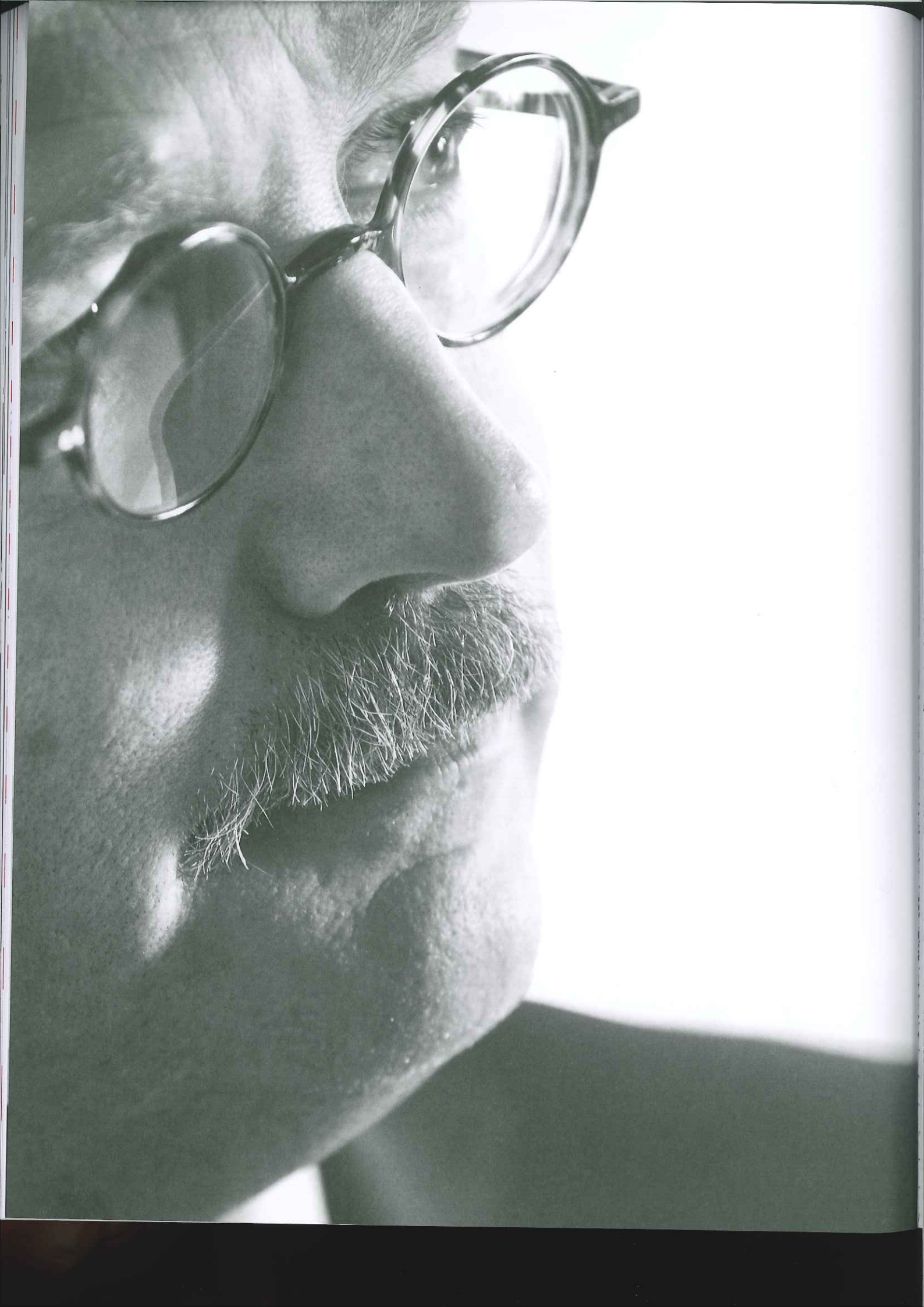
Quantitative Größen sind um qualitative Größen wie Markenimage, Markenbindung, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterbindung zu ergänzen. Dies sollte in die Bonusregelungen für Führungskräfte einfließen. Es sind gute Indikatoren für die Kraft der Marke. Bislang hat sich bei vielen Vorständen eher ein intuitives Verständnis von Markenführung durchgesetzt, aber leider kein systematisches. Deshalb werden Vorstände auch oft von den komplexen Wirkzusammenhängen der Markenführung verschont.

Man könnte einwenden, dass sich Vorstände halt nicht um alles kümmern können.

Aber ginge es um neue technische Entwicklungen in einem komplexen Regelsystem, würde man sie doch auch nicht außen vor lassen. Markenführung ist Chefsache. Sie muss im Vorstand verankert sein. Dann gilt es sicherzustellen, dass sie in alle Bereiche des Unternehmens diffundiert. Viele Schultern müssen auf Basis der Markenwerte die Entscheidungen im Unternehmen tragen und treiben.

Was genau meinen Sie damit?

Prozesse und Strukturen müssen so beschaffen sein, dass Markenüberlegungen rechtzeitig und wirkungsvoll in Produktentscheidungen einfließen können. Das fängt bei der Forschung und Entwick- →



lung an und zieht sich hin bis zur Auswahl der Händler und Standorte. Es ist auch wichtig, dies regelmäßig abzufragen und zu überprüfen: Wie ausgeprägt ist das Markenverständnis im Unternehmen? Wie lässt sich intern die Bindung zur Marke festigen? Wie lässt sich die Markenkommunikation zwischen den Abteilungen verbessern? Wie ist die Wirkung bei Händlern und Kunden? Welche Beiträge für die Marke leisten einzelne Kontaktpunkte mit den Kunden?

Passiert denn in den Unternehmen wirklich so wenig, überzeichnen Sie nicht?

Nehmen Sie etwa die Entscheidungen rund ums Marketing. Die werden meistens recht isoliert in der Marketingabteilung gefällt, genauso wie die Entscheidungen über die entsprechenden Investments. Meine Beobachtung ist, dass im Vorstand lieber darüber geurteilt wird, ob ein Werbespot on air geht oder nicht, als über einen Mediaplan zu entscheiden, denn der ist nicht ganz so sexy. Dabei sind gerade die Mediapläne die zentrale Grundlage dafür, in welchen Bereichen man die Investments für eine Marke setzt.

Vielleicht rühren die Berührungsängste daher, dass der Begriff „Marke" etwas Nebulöses, wenig Greifbares hat und deshalb von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern gerne belächelt wird?

Marken sind nicht nebulös, sie sind griffig und man kann sie auch messbar machen. Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Kunden. Eine Automarke etwa macht das zugehörige Produkt erkennbar und unterscheidbar. Wenn die rationale und emotionale Botschaft der Marke wichtig für einen Kunden ist, dann wird er sie gegenüber anderen bevorzugen. Vorausgesetzt, er kann sich das Produkt auch leisten.

„Vorstellungsbild" klingt nicht gerade nach einer klar definierten, gut messbaren Größe.

Sie können heute sehr gut anhand harter Kennziffern belegen, dass eine Marke massiv auf wichtige Kennziffern wie Umsatz und Gewinn wirkt. Es gibt eine Studie von

ES IST LEICHTER, PREMIUM NACH UNTEN ZU DEKLINIEREN, ALS EINE VOLUMENMARKE NACH OBEN ZU BRINGEN.

Pricewaterhouse Coopers aus dem Jahr 1999 über den Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert. Er lag damals bei 56 Prozent. In der Nachfolgeuntersuchung aus dem Jahr 2005 lag er schon bei 65 Prozent. Das heißt, zwei Drittel des Unternehmenswertes wird durch die Kraft der Marke erklärt.

Und wie lautet die Erklärung?

Wir können relativ genau erkennen, wie qualitative Größen – also Bekanntheit, Image, Vertrauen, Zufriedenheit und Bindung – auch sehr stark die quantitativen Größen – also Käufe, Preisbereitschaft und Wiederkäufe – prägen. So wird auch klar, wie daraus ein entsprechend positives Wachstum des Unternehmens entsteht. Es gibt eine Fülle von Kenngrößen, die man sehr gut fassen kann, um zu sehen, ob eine Marke stark oder schwach ist, ob sie gut oder weniger gut geführt wird.

Woran machen Sie fest, dass eine Automarke gut geführt wird?

An der Ernsthaftigkeit und der Konstanz. Dafür gibt es einfache Indikatoren, etwa die Häufigkeit, mit der Modellbezeichnungen geändert werden. Oder nehmen Sie die Zahl der Slogans, die es von den 60er-Jahren bis heute gab. Opel oder Ford etwa hatten in diesem Zeitraum mehr als 15 verschiedene Claims, BMW nur zwei: „Aus Freude am Fahren" und heute: „Freude am Fahren". Das sind erste Anhaltspunkte dafür, ob die Markenführung einer klaren Vorgabe und Linie folgt oder nicht.

Autohersteller haben in der Regel mehrere Marken, die sie in vielen Dutzend Märkten anbieten. Macht diese ständig steigende Komplexität eine stringente Markenführung nicht zunehmend unmöglich?

Unmöglich würde ich nicht sagen. Es bedarf aber eines klugen Managements eines solchen Markenportfolios. Man muss die Rollen und die Territorien der Marken sehr klar bestimmen. Das heißt, wofür stehen die Marken, welche Segmente und Kundenbedürfnisse werden von einer Marke besetzt und warum ist das so? Wie grenzen sich die Marken innerhalb des Markenportfolios voneinander ab? Welche Marke ist eher eine Kampfmarke? Welche Marke ist eine Premiummarke? Wie erreicht man die Kunden möglichst zielgerichtet?

Geben Sie uns bitte ein Beispiel.

Wenn Audi für „Vorsprung durch Technik" steht, dann müssen innovative technische Lösungen zuerst in einem Audi eingesetzt werden und erst später bei den anderen Marken im Portfolio. Wenn nun die Marke Volkswagen für ein klassenloses und sehr zuverlässiges Auto steht, bei dem man weiß, was man hat, dann ist aus meiner Sicht für eine solche Marke eminent wichtig, dass sie vom Qualitätsanspruch her, von der Verarbeitung und von der Dauerhaftigkeit super funktioniert. Hier kann es möglicherweise einen Widerspruch zu den Innovationen geben.

Sprich: Eine Kinderkrankheit bei Audi könnte sich negativ auf die Marke VW auswirken?

Darin besteht durchaus eine Gefahr. Oder nehmen Sie Porsche hinzu: Im VW-Konzern soll Porsche die sportlichste Marke sein. Nun kann es ja durchaus sein, dass eine bestimmte technische Innovation diesen Anspruch von Porsche zusätzlich unterstreichen könnte. Geht solch eine Innovation dann zuerst an Audi oder geht sie an Porsche? Genau das sind die Diskussionen, die für die Führung eines Markenportfolios grundlegend sind.

Auch in puncto neue Fahrzeuge und Baureihen nimmt die Komplexität zu. Premiummarken bauen verstärkt kleinere Pkw. Ist das aus Sicht der Markenführung klug und gut? →

Es ist leichter, Premium nach unten zu deklinieren, als eine Volumenmarke nach oben zu bringen. Aber der leichte Weg ist nicht immer der beste. Wenn eine Premiummarke kleinere Fahrzeuge baut, müssen sich auch in denen die wesentlichen Merkmale der Marke zeigen. Aber das ist bisweilen nicht so einfach. Spätestens beim Preis wird es kritisch: Lässt sich ein Premiumkleinwagen kostengünstig bauen? Was sind Kunden wirklich bereit, für ihn zu zahlen?

Auch hier wäre ein Beispiel schön.

Die Gretchenfrage bei Mercedes-Benz müsste etwa lauten: Wenn man mit der A-Klasse den Weg nach unten antritt und zugleich für „das Beste oder nichts" stehen will, muss die A-Klasse diesen Anspruch auch repräsentieren. Dies müsste klar und wahrnehmbar bei dem Modell umgesetzt werden. In meinen Augen ist das derzeit nicht der Fall. Wenn man beispielsweise einen VW Golf mit einer Mercedes-A-Klasse vergleicht, ist von der Distanz früherer Jahre zwischen diesen beiden Marken nichts mehr zu spüren.

Noch einmal kurz zurück zum Thema Messbarkeit: An welchen Kriterien und Kennzahlen machen Sie eine gelungene Markenführung fest?

Das Markencontrolling ist eine große Herausforderung. Allerdings gilt: You cannot manage, what you cannot measure. Wir haben eine Studie zur wertorientierten Marketingsteuerung bei Top-Managern durchgeführt und dabei festgestellt, dass eine solche Kontrolle und Steuerung in den meisten Unternehmen noch nicht wirksam stattfindet. Ein Grund ist die Komplexität der Zusammenhänge und die Komplexität der Messgrößen. Der zweite Grund ist, dass man sich zu stark an quantitativen Aspekten orientiert, die meist kurzfristig wirken, und weniger an langfristig wirkenden qualitativen Messgrößen.

Die da wären?

Die Veränderung des Images. Natürlich können zum Beispiel Preisaktionen kurzfristig ganz gut wirken, man kann sie auch sehr gut messen. Aber ob das mittel- oder langfristig der Marke schadet oder das Image beeinträchtigt, das lässt sich eigentlich nur zeitverzögert messen.

„Image" ist ein gutes Stichwort. In einer aktuellen Studie, für die Sie knapp 600 Personen aus Deutschland befragten, haben Sie sich mit dem Image von Automarken beschäftigt. Wie lautet Ihr Fazit?

Marken, die bei Qualität, Emotion, Nachhaltigkeit oder Preis die Nase vorne haben, zählen auch zu den Top-Ten der Automobilmarken mit dem stärksten Markenimage. Der Umkehrschluss gilt auch: Wer in keinem Feld zur Spitze zählt, bleibt auch beim Image blass.

Was heißt das im Detail?

Hinsichtlich der Qualität dürften sich vor allem die Premiummarken freuen: Porsche, Volvo, Audi, BMW und Mercedes-Benz belegen hier aus Sicht der Kunden die oberen Ränge. Ihnen werden Eigenschaften wie gute Verarbeitungsqualität, hohe Zuverlässigkeit, hohe Sicherheitsstandards und guter Kundendienst zugesprochen.

Aber Verarbeitungsqualität alleine macht keinen Konsumenten wirklich glücklich.

Das stimmt zwar, aber Qualität ist eine entscheidende Grundlage für die emotionale Bindung zur Marke. Nissan, Suzuki oder Peugeot etwa können nicht einmal die eigenen Fahrer von der Qualität ihrer Autos überzeugen. Marken wie Skoda, Fiat oder Citroen werden hingegen von den eigenen Fahrern geschätzt, stürzen aber im Urteil anderer Autofahrer ab. Diese Marken müssen unbedingt mehr darüber reden, dass sie ihren Fahrern Gutes tun!

Der Trend zur Emotionalisierung von Autos und Marken ist sehr dominant. Was sagen Ihre Probanden dazu?

Eine innige Beziehung zu ihren Kunden haben Porsche, Audi und BMW. Wenn eine Marke von eigenen Kunden im Vergleich zu Nichtkunden emotionsloser empfunden wird, wie dies bei Renault, Toyota oder Mercedes-Benz der Fall ist, dann liegt hier ganz offensichtlich etwas im Argen. Normalerweise sollten gerade Kunden ein stärkeres emotionales Band zu ihrer Marke haben als Nichtkunden.

Wie steht es um die Preiswahrnehmung?

Es ist nicht verwunderlich, dass hier Skoda an die Spitze kommt. Mit ihrem Motto „Simply clever" setzt die Marke auf das Value-for-Money-Segment und das macht sie gut und erfolgreich. Mini, Toyota und Porsche hingegen werden als besonders teuer empfunden. Zudem klafft hier eine Lücke zwischen dem tatsächlichen Listenpreis und der Preisbereitschaft: Die Abweichung ist bei Mini am größten, aber es wird der Marke offensichtlich wegen der Sonderstellung in dieser Modellkategorie weitaus eher verziehen als dem Audi A1.

Abschließend würden wir gerne noch wissen, wie es Franz-Rudolf Esch persönlich mit Marken hält: Lässt Sie der schöne Schein kalt, weil Sie ihn ständig analysieren?

Die Analytik ist die eine Sache, die Emotion eine andere. Beruflich bin ich ganz klar auf der analytischen Seite, privat auf der emotionalen. Den rationalen Konsumenten, den „homo oeconomicus", hat es noch nie gegeben. Er hat nur in den Denkgerüsten mancher Wissenschaftler existiert. Insofern handle ich beim Kauf von Produkten ebenso wenig rein rational wie andere auch, sondern lasse mich auch von Gefühlen treiben, frei nach dem Motto: Wir wollen nicht, was wir tun, sondern wir tun, was wir wollen. Es gibt viele Bereiche, wie Autos, Uhren oder Bekleidung, in denen ich sehr markenaffin bin. Aber es macht doch Freude, oder etwa nicht? □

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH

ist Head of Marketing und akademischer Direktor des Automotive Institute for Management der EBS Business School, Oestrich-Winkel. Ferner leitet er das dortige Institut für Marken- und Kommunikationsforschung. Der 51-Jährige ist zudem Gründer und wissenschaftlicher Beirat der Unternehmensberatung „ESCH. The Brand Consultants". Darüber hinaus ist er in Beiräten verschiedener Unternehmen tätig.