



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist ein renommierter Marken- und Kommunikationsexperte, der an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel lehrt. Als akademischer Leiter des Automotive Institute for Management (AIM) beschäftigt er sich mit den zentralen Fragen der Automobilindustrie.

## Autobauer unter Druck

**Die Rabatte beim Autokauf liegen hierzulande derzeit auf Rekordhöhe, während zugleich die Zahl der Kfz-Neuzulassungen sinkt. Die Herausforderung für die deutschen Autobauer, die dank ihrer Exportstärke glänzende Gewinne einfahren, ist immens. Eine aktuelle Marktanalyse zeigt auf, wohin die Branche steuert.**

Der renommierte Markenexperte Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch hat zusammen mit Johannes Hanisch ein neues Buch zu „Strategie und Technik des Automobilmarketing“ geschrieben, das demnächst erscheinen wird. Vorab dokumentiert *Wirtschaft10plus* eine Reihe von Kernthesen, die einen tiefen Einblick in die weltweite Entwicklung geben. „Teilen statt kaufen und mobil sein statt nur Autofahren: Sich verändernde Kundengewohnheiten stellen neue Anforderungen, bieten aber auch neue Möglichkeiten“, so lautet die Analyse, mit der Esch das Ausgangsszenario beschreibt. „Am Ende des Tages entscheiden die Kunden, ob eine Marke gekauft wird und damit ein Unternehmen Erfolg hat oder nicht.“

Klar ist daher: „Der Kunde ist der Entscheider. Er muss umworben und überzeugt werden. Vor allem muss man aber ergründen, was Kunden umtreibt und was sie wirklich wollen. Dazu bedarf es systematischer, multipler Forschungsansätze“ Da viele Dinge jedoch von den Kunden erst im Nachhinein rational begründet würden, die Entscheidung häufig jedoch emotional falle, stelle dies erhöhte Anforderungen an eine wirksame Forschung, betont Franz-Rudolf Esch. „Dieses tiefe Verständnis des Kundenverhaltens ist eine zentrale Aufgabe des Automobilmarketings. Andernfalls werden Trends und sich verändernde Gewohnheiten nicht erkannt“, warnt der Markenexperte.

„Kunden kaufen keine Autos, sie kaufen in erster Linie Automobilmarken. Marken, die für sie Vertrauensanker im Meer der Angebote sind und die etwas verkörpern, was für den Kunden wichtig ist“, betont der Hochschullehrer an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel. Seine Folgerung: „Überlebensfähig sind nur starke Marken, alles andere ist im Automobilmarkt verzichtbar.“ Und Franz-Rudolf Esch nennt auch Beispiele: „Marken mit einer klaren Identität und Position im Markt ziehen Kunden magisch an. Kunden wissen beispielsweise sehr genau, wofür starke Marken wie Dacia oder BMW stehen. Bei schwachen Marken wie Citroen oder Opel ist das Markenimage nicht klar ausgeprägt.“

Esch' Empfehlung: „Schrittmacher für die Arbeit der Manager muss deshalb die Markenidentität sein: Nur dann können Automodelle, Händleroutlets, Verkäufer und andere Kontaktpunkte das verkörpern und

vermitteln, was eine Marke ausdrücken möchte. Dies ist ein Garant für ein starkes Markenimage bei den Kunden.“ Zugleich warnt der Markenexperte vor uniformen Ansätzen: „Die Gefahr ist jedoch, dass Automodelle immer austauschbarer werden. Die zunehmende technische Gleichheit wächst durch Plattform- und Modularisierungsstrategien, die aus Gründen der effizienteren und flexibleren Produktion heraus entstehen.“ Um den Kunden zu überzeugen und zu begeistern, so Esch, muss klar sein, was die Botschaft der Marke ist: „Eine klare Markenidentität trennt die Spreu vom Weizen, trennt schwache von starken Automobilmarken. Und trennt erfolgreiche von weniger erfolgreichen Automobilherstellern“, stellt der Forscher mit Blick auf Studienergebnisse des Automotive Institute for Management (AIM) und des Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht fest.

Dabei hat Esch auch die Werbung im Blick: „Noch nie waren die Kommunikationsmöglichkeiten so vielfältig wie heute“, sagt der Hochschullehrer. Manager hätten die Qual der Wahl beim Einsatz der „richtigen Kommunikationsinstrumente“, um ihre Botschaften zu transportieren. Die Herausforderung: „Der Kommunikationsschiff von Offline zu Online ist längst in vollem Gange. Noch nie war es so einfach, mit Kunden in Interaktion zu treten und sich direktes Feedback einzuholen.“ Der Chance stünden aber auch Schattenseiten gegenüber, beispielsweise wenn die Kommunikation sich verselbstständigt und nicht mehr in der Kontrolle des Unternehmens liegt. Entsprechend gilt es, die Kommunikationsklaviatur zu spielen: „Viele Kunden sind wenig involviert und eher passiv, hier gilt das Postulat der Massenkommunikation. Andere sind aktiv und hoch involviert: Das ist das Revier für das Internet, Social Media und persönliche Kontakte.“ Durch ein professionelles Touchpoint-Management sollten Marken laut Esch ihre Kommunikation in die gewünschte Richtung steuern, und so fordert er „eine klare Botschaft der Marke, über alle Kommunikationskanäle hinweg und für den Kunden relevant und unterscheidbar.“

Als große Gefahr für die Kommunikation sieht Franz-Rudolf Esch die „Informationsflut, die nicht mehr zu bewältigen ist“. Denn: „Wir können aus einem Angebot wählen, das kaum noch überschaubar ist.“ Zugleich nehme die Zahl der Modellreihen und -varianten der Hersteller sowie die Zubehörlisten zu. Dabei werde der Kunde „oft überfordert und frustriert“, weil innerhalb einer bestimmten Zeit nicht mehr als sieben Informationen sinnvoll verarbeitet werden könnten. „Statt Kunden zu verwirren, muss man es ihnen so einfach wie möglich machen“, folgert Esch. „Bei der kommunikativen Ansprache, bei der Wahl eines Modells, bei dessen Konfiguration, beim Fahren des Autos und natürlich auch beim Service“.

Ein weiterer Trend der modernen Erlebnisgesellschaft ist nach Aussage von Esch ebenfalls im Automobilbereich angekommen: „Konsumenten streben nach emotionalem Zusatznutzen bei gleichzeitigem Drang nach Individualisierung, allerdings auch zunehmend in stetiger Verantwortung gegenüber Dritten und der Umwelt“, beobachtet der Wissenschaftler. Dadurch entstünde ein Spannungsfeld für die Automobilhersteller: „Einerseits einen emotionalen Zusatznutzen bieten, andererseits die Gesellschaft und die Umwelt nicht vernachlässigen.“ Um das zentrale Motto - „Ich fühle, also bin ich“ – aufzugreifen, müsse Emotionalität eine Differenzierung im Markt schaffen. Esch: „Emotionale Erlebnisse lassen sich auf vielfältige Weise vermitteln und erleben. Durch ein erfolgreiches Automobilmarketing kann eine integrierte Erlebniskommunikation der Marke gesichert werden, die das individuelle Marken- und Produkterlebnis herstellt.“

Kritisch hinterfragt der Experte auch Innovationen im Automobilbau, die zu häufig technikgetrieben und zu sehr aus dem Unternehmen heraus entwickelt würden. „Viele dieser Innovationen kommen nicht an, weil sie für den Kunden nicht relevant sind, nicht wahrgenommen werden oder schlicht zu teuer sind“, warnt Esch und verweist im Gegenzug auf positive Beispiele: „SUV's und Multi-Purpose-Vans reflektieren keine wesentliche technische Neuerung, waren allerdings erfolgreich, weil sie relevante Bedürfnisse der Kunden treffen.“ Auf die Erwartungen der Käufer muss indes auch beim Design eingegangen werden: „Schönheit verkauft sich besser“, stellt der Autoexperte fest. Dabei sei der visuelle erste Eindruck entscheidend. Franz-Rudolf Esch: „Was Kunden sehen, muss ihnen gefallen, sonst denken sie über den Kauf gar nicht erst nach.“ Zudem müsse die Marke durch das Design reflektiert werden. „Eine sportliche Marke muss ein sportliches Design aufweisen, eine elegante Marke ein elegantes Design“, hebt Esch hervor. Denn: „Automobildesign ist die multisensuale Vermittlung der Marke. Das gilt sowohl für das Exterior als auch für das Interior Design.“

## Ein Blechkleid mit Charakter

### Stephan Grünewald im Interview

Der Automarkt in Deutschland steckt mitten im Wandel und ist zugleich durch Traditionen und fest verankerte psychologische Mechanismen geprägt. Im Gespräch mit Michael Stadik erläutert der Psychologe und Markenexperte Stephan Grünewald, warum und welche Autos gekauft werden.

**Welche psychologischen Einstellungen stehen hinter dem Autokauf in Deutschland?**

**Stephan Grünewald:** Grundsätzlich gilt: Das Auto ist nicht nur ein Fortbewegungsmittel, sondern ein Persönlichkeitsmarkierer. Das Blechkleid strahlt aus, welche Haltung der Besitzer im Leben einnimmt. Das Auto ist ein wunderbares Mittel, um Persönlichkeitsmerkmale zu akzentuieren: Die Images reichen beispielsweise von der frankophilen Gelassenheit von Renault über den Esprit des BMW zur klassenlosen Gesellschaft des Golf.

**Welche weiteren Einstellungen beobachten Sie?**

**S.G.:** Es tritt hier ein Paradoxon auf. Denn zugleich ist das Auto auch ein Mittel, um sich von der persönlichen Profilierung zurück zu ziehen und zum Beispiel bei Stau im ruhigen Verkehr mit zu schwimmen. Da dient das Kfz als rollendes Wohnzimmer. Material, Geruch und Klänge sollen dafür sorgen, dass sich die Fahrer im Auto rundum wie zuhause fühlen. Dieser Trend zum Cocooning wird durch das beständige Krisengefühl seit 2009 verstärkt.

**Haben Sie Beispiele dafür?**

**S.G.:** Diese Einstellung zeigt sich etwa im Trend zu SUV. Bereits die Sitzposition gibt den Besitzern das Gefühl, über den Dingen zu schweben und alles im Griff zu haben. Die steigenden SUV-Absatzzahlen belegen auch, dass das grüne Gewissen zwar eine Rolle beim Autokauf spielt, aber umweltpolitische Motivationen ordnen sich unter.

**Gilt noch die Marketingregel: der Markt ist männlich geprägt?**

**S.G.:** Ja, der Autokauf ist nach wie vor von den Männern dominiert. Frauen nutzen das Auto meist nicht als Persönlichkeitsprothese, sondern denken eher pragmatisch.

**Welche Einstellungen prägen die junge Generation, die so genannten Digital Natives, die mit Internet und Smartphone aufwachsen?**

Für den Markenspezialisten spielen natürlich auch die globalen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. „Lange waren der deutsche und der europäische Heimatmarkt entscheidend für den Erfolg der einheimischen Automobilhersteller“, beobachtet Esch. Spätestens seit der Banken- und Finanzkrise sowie der Eurokrise habe sich jedoch das Blatt gewendet: „Die Musik spielt in Übersee und den Emerging Markets. Hier ist noch Wachstum möglich, während in Europa die Märkte gesättigt sind und in den USA neue Marktanteile nur auf Kosten der Konkurrenz zu ergattern sind“, warnt Esch. Die Internationalisierung zwingt die westlichen Automobilhersteller zur Auseinandersetzung mit neuen Wettbewerbern und vor allem auch auf die lokalen Anforderungen mit neuen und innovativen Strategien zu reagieren. Gerade in Emerging Markets wie Indien seien deutsche Automobilhersteller seiner Meinung nach oft zu teuer und deshalb für viele Konsumenten unerreichbar. Genaue Kenntnisse der regionalen Bedingungen sei ebenfalls ein wichtiger Faktor, betont Franz-Rudolf Esch: „So muss ein Auto für die USA einen großen Becherhalter haben und ein Mittelklassewagen für Indien eher als Chauffeurauto ausgerichtet sein, weil die Mehrheit indischer Kunden im Premiumbereich einen Fahrer hat.“



Der Psychologe und Markenexperte Stephan Grünewald ist Geschäftsführer des Kölner Rheingold Instituts und hat sich unter anderem intensiv mit der Automobilindustrie beschäftigt. Auch als Autor hat sich Grünewald einen Namen gemacht. Derzeit macht sein aktuelles Buch „Die erschöpfte Gesellschaft: Warum Deutschland neu träumen muss“ Furore.

**S.G.:** Bei den jungen Menschen hat sich die Haltung zum Automobil stark verändert: Sie leben Mobilität vielmehr virtuell auf der Datenautobahn. Die libidinöse Aufladung ist nicht mehr so stark. Junge Erwachsene nutzen nicht mehr das Auto als Persönlichkeitsprothese, sondern zum Beispiel ihr Smartphone. Im Internet können sie alle ihre Freunde ansteuern und jeden Ort der Welt bereisen. Der pragmatische Umgang mit dem Auto führt zu Lösungen wie dem Car-Sharing. Aus der Mobiltelekommunikation schwappt auch der Trend über, Autos im Lauf der Zeit um Module zu ergänzen. Die App-Logik des Smartphones wird auf das Auto übertragen, das deshalbentwicklungsfähig sein muss.

**Wie verändert sich die Werbung in diesem Zusammenhang?**

**S.G.:** Nach unseren Beobachtungen sind die klassischen Werbeträger beim Auto-Marketing nach wie vor unverzichtbar. In Fernsehen und Print werden die Images kreiert und im öffentlichen Raum abgesichert. Zu beachten ist auch, dass dem eigentlichen Autokauf eine ein- bis zweijährige Phase der Anbahnung, des Flirts und der ersten Liebelei voran geht. Daher ist es wichtig, in dieser Phase die reichweitenstarken Werbeträger einzusetzen. Allerdings droht vor allem den Zeitschriften die Gefahr, dass sie durch andere Werbeträger substituiert werden, die ebenfalls eine Vertiefung mit dem beworbenen Produkt ermöglichen.

**Soziale Netzwerke sind derzeit in Mode. Welche Rolle spielen Facebook und Co. im Automarketing?**

**S.G.:** Die digitale Kommunikation macht einen intimen Anbahnungsprozess möglich. In den sozialen Netzwerken bilden sich ideelle Gemeinschaften mit Einstellungen wie beim Lieblingsfußballverein. Auch die soziale Rückversicherung – „Ist mein Auto angesagt?“ – spielt bei Social Media eine große Rolle.