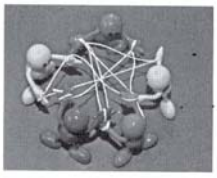
PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH ▪ CHRISTIAN KNÖRLE

Identitätskonformes Management von Kommunikation und Kontaktpunkten mit der Marke



Starke Marken besetzen wertvolle Territorien in den Köpfen der Kunden und erhalten dadurch ihre Anziehungskraft (vgl. Esch, F.-R., 2008). Bildgebende Verfahren als Fenster in das Gehirn der Menschen zeigen, daß starke Marken zu einer „kortikalen Entlastung" von Konsumenten führen und vor allem Bereiche mit emotionalem Charakter des Gehirns aktivieren (vgl. Kenning, P.; Deppe,M. et al., 2005; Esch, F.-R.; Möll, T., 2004).

1. WERDEN INVESTMENTS IN AUTOMOBILMARKEN RICHTIG GESETZT?

In einer erst kürzlich veröffentlichten Studie des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität in Gießen in Kooperation mit dem Life and Brain Institut der Universität Bonn Bad-Godesberg wurden erstmals Markenwirkungen mittels funktioneller Magnetresonanztomographie (fMRT) erfaßt, wenn Konsumenten nur an eine Marke denken. Dazu wurden in verschiedenen Produkt- und Dienstleistungskategorien Marken mit unterschiedlicher Markenstärke analysiert. In einer ersten Vorstudie wurden 66 Marken bei 950 Probanden hinsichtlich ihrer emotionalen Wirkungen überprüft. In einer zweiten Vorstudie wurden für 20 daraus ermittelte Marken die Markenwirkungen (Bekanntheit, Image, Vertrauen, Bindung, Loyalität usw.) bei 300 Probanden analysiert. Starke und schwache Marken unterschieden sich hinsichtlich dieser Faktoren signifikant.

In der fMRT-Studie wurden dann 24 Marken analysiert: acht bekannte Marken mit schwachem Markenimage, acht bekannte Marken mit starkem Markenimage sowie acht unbekannte Marken, die für die Untersuchung entwickelt wurden. Durch den Vergleich zwischen unbekannten Marken, bekannten, aber schwachen Marken und bekannten starken Marken wurde ein klassischer Lernprozeß zum Aufbau von Markenwissen simuliert (vgl. Esch, F.-R.; Möll, T. et al., 2008).

Es zeigte sich, daß diese Marken weitestgehend unterschiedliche Gehirnregionen aktivieren. Unbekannte Marken aktivieren Bereiche für das Lesen neuer Wörter, die langsam einen Gedächtnisaufbau bewirken, bekannte Marken aktivieren hingegen Regionen, bei denen auf Wissen zurückgegriffen wird. Überraschenderweise aktivieren jedoch starke Marken Hirnregionen für positive Emotionen, während schwache Marken und unbekannte Marken gleichermaßen Bereiche aktivieren, die für negative Emotionen stehen (vgl. Esch, F.-R.; Möll, T. et al., 2008).

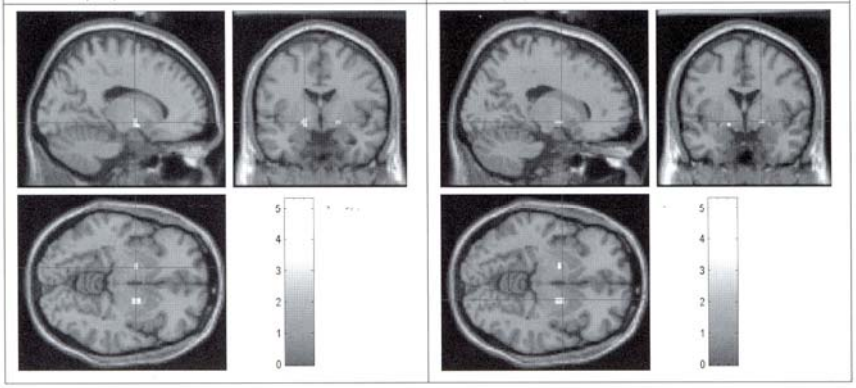
Zu den starken Marken zählten Porsche und BMW, zu den schwachen Marken Opel und Skoda. Für schwache Marken ist dies ein erheblicher Rückschlag, weil man davon ausgehen muß, das teilweise Mio. von Euro in den Markenaufbau investiert wurden, die zwar zu einer gewissen Markenbekanntheit geführt haben, allerdings keine positiven Gefühle zur Marke manifestieren konnten, im Gegenteil: Es wurden – im Kontrast zu starken Marken – sogar negative Gefühle gemessen, wie bei unbekannten Marken auch. Somit unterscheidet schwache Marken von unbekannten Marken nur der Wissensabruf – mehr nicht.

Dies belegt die herausragende Bedeutung der Emotionen für Marken, die offensichtlich den wesentlichen Unterschied zwischen starken und schwachen Marken darstellen (siehe *Abb. 1*). Um solche Gefühle für Marken auslösen zu können, ist der Markenauftritt der Marken an den unterschiedlichen Berührungspunkten mit den Kunden essentiell. Je kohärenter die Eindrücke sind, um so mehr verstärken sich diese und können (positive Eindrücke vorausgesetzt) ein klares Markenbild mit positiven Gefühlen aufbauen.

Was zeichnet ein erfolgreiches Markenmanagement in der Automobilindustrie aus? – Der Aufbau starker Marken setzt klare strategische Vorgaben sowie eine markenkonforme Umsetzung an allen kommunikativen Kontaktpunkten voraus. Marken sind die durch Kommunikation aufgebauten Erwartungen an allen Kontaktpunkten mit der Marke, natürlich auch und gerade bei der Nutzung des Automobils. Marken sind mehr als nur Kommunikation und formschöne TV-Spots, sondern müssen ihr Leistungsversprechen an allen relevanten Markenkontaktpunkten einlösen.

Abb. 1: Kontraste zwischen starken und schwachen Marken in der fMRT-Studie

left pallidum	right pallidum
P = 0,005 T = 2,88 Threshold: 5 voxels Statistic value: 4,28	P = 0,005 T = 2,88 Threshold: 5 voxels Statistic value: 3,28
MNI: -15, -3, -6	MNI: 18, 0, -6



P= getestetes Signifikanzniveau; T= Prüfgröße der t-Verteilung; MNI =Montreal Neurological Institute

Quelle: Esch, F.-R.; Möll, T. et al., 2008.

Um die jeweiligen Kontaktpunkte für eine Automobilmarke wirksam managen zu können, bedarf es ganz konkreter Umsetzungsschritte, die im folgenden erläutert werden.

2. FORMULIERUNG DER MARKENIDENTITÄT UND MARKENPOSITIONIERUNG

Die Markenidentität und Markenpositionierung sind klar und unmißverständlich zu formulieren. Das Top-Management hat sich darauf zu committen. Ansonsten wird bei jeder Entscheidung neu über Markeninhalte diskutiert.

In einem Geschäftsbericht der Marke Ford wurde die Marke definiert als „an identity of a product or a service that is marketed to customers, satisfying both tangible needs and emotional desires. Today, consumers define brands, not manufacturers". Das Statement verdeutlicht das Problem dieser Marke:

Denn nicht der Kunde definiert, wofür eine Marke steht, sondern das Unternehmen. Je klarer die Markenidentität gefaßt und umgesetzt wird, um so klarer ist im Ergebnis das Markenimage beim Kunden.

Erfolgskonstituierend ist, daß das Top-Management die Weiterentwicklung bzw. das Feintuning von Markenidentität und Markenpositionierung begleitet. Zudem sollten über das Marketing hinaus Manager unterschiedlicher Bereiche in einem Projektteam in einen solchen Prozeß involviert werden, damit alle für die Markenführung wichtigen Aspekte erfaßt werden und später eine Identifikation mit dem Ergebnis erfolgt. Aus Identitätsprojekten läßt sich lernen, daß diese Voraussetzungen erfolgskritisch für die Implementierung der Markenidentität sind. Anderenfalls wechseln die Identitäten mit dem Top-Management bzw. mit plausibel erscheinenden Einflüsterungen durch Dritte. Es fehlt die Markenbibel, auf die alle eingeschworen sind.

Problematisch sind zudem auch die eingesetzten Tools. Viele erscheinen zwar auf den ersten Blick einfach, allerdings erschließen sich mit ihnen nicht unmittelbar die wesensprägenden Merkmale einer Marke, die es auch in Zukunft zu wahren gilt. So werden vielfach nur wenige Eigenschaften, oftmals emotionaler Art, als Markenidentität entwickelt. Damit springt man zu kurz. Es führt bei späteren Entscheidungen zu Unsicherheiten, weil zu viele wichtige Aspekte ausgelassen werden. Vielmehr gilt es, Nutzen und Eigenschaften einer Marke als hard facts sowie Gefühle und Emotionen sowie Sinneseindrücke einer Marke als soft facts zu erfassen. Zudem ist es ratsam, noch die Markenkompetenz als Kern der Marke zu fassen. Soft facts und hard facts konstituieren eine Marke. Identitäten sind durch sachliche wie emotionale Inhalte, durch verbale und nonverbale Eindrücke gekennzeichnet. Viele Unternehmen laufen in eine Identitätsfalle, weil sie das Big Picture der Marke vernachlässigen und die Identität nicht ganzheitlich erfassen.

Erfaßt man die Markenidentität ganzheitlich, lassen sich daraus auch verläßlichere Aussagen für die Umsetzung machen. Ein Beispiel: Wird der Markenkern von BMW mit Freude und werden die Werte mit dynamisch, kultiviert und herausfordernd beschrieben, lassen sich daraus noch keine unmittelbaren Ableitungen für bestimmte Umsetzungsmaßnahmen treffen. Anders bei der Erfassung der Markenidentität nach den o.g. Kriterien. Hier könnte man beispielsweise bei den Sinneseindrücken die für BMW typischen Elemente BMW-Niere, breiter Radstand und fahrerbezogenes Cockpit festschreiben. Somit wäre gewährleistet, daß man bei jedem neuen Modell auch diese griffigen Anforderungen erfüllen muß und nicht wie bei dem neuen BMW 7er auf das fahrerbezogene Cockpit verzichtet. Zudem kann man bei dem Nutzen eines sportlichen und dynamischen Fahrverhaltens auch den Bezug zu den gefühlten Eindrücken und Handlungen herstellen, indem man beispielsweise eher die klassische Schaltung oder eine modernere am Lenkrad (wie im Motorsport) korrespondierend erkennt und weniger die Schalter-Lösung am Lenkrad, wie beim 7er BMW. Zudem muß man sich als Marke klar fokussieren und im Rahmen der Positionierung die Points of Difference, also Eigenschaften, mit denen man die Marke profilieren möchte, und Points of Parity, also Eigenschaften, bei denen man nicht schlechter sein möchte als der Wettbewerb, zur Marke bestimmen. Oft geben hier die Wurzeln der Marke das Entwicklungspotential vor. So mußte Mercedes-Benz lernen, daß Jugendlichkeit und Sportlichkeit kaum zur Markenstärkung und Differenzierung geeignet sind, weil das Attribut Sportlichkeit durch BMW belegt ist. Die Refokussierung u.a. auf Sicherheit und Wertschätzung ist somit der richtige Weg.

3. ÜBERTRAGUNG DER MARKENIDENTITÄT UND DER MARKENPOSITIONIERUNG AUF DIE AUTOMOBILMARKE

Die Markenidentität und Markenpositionierung ist auf die jeweiligen Modelle einer Automobilmarke zu übertragen. Die Rolle der Modelle und deren Beitrag für die Marke sind festzulegen. Somit ist ein entsprechender Eingriff in die Forschung und Entwicklung, in Produktion und in die Modellpolitik grundlegend.

Hier geht es auch schlicht um die Frage, wie weit eine Marke nach unten und oben dehnbar ist und welche Modelle einen großen Beitrag zur Marke leisten und diese treiben bzw. entwickeln können. Will man als Premium-Hersteller beispielsweise auch die Golf-Klasse bedienen, so sind zunächst die Dehnbarkeit der Marke in diesen Bereich und mögliche Rückwirkungen auf die Marke zu prüfen. Erst danach ist für die Forschungs- und Entwicklungsabteilung ein Lastenheft zu erstellen, um zu gewährleisten, daß auch dieses Modell den Markenanforderungen genügt. Bei der ersten A-Klasse war dies nicht gegeben, weil sie weder in der Ausstattung noch in der Anmutung dem Mercedes-Benz-Image entsprach. Entsprechend wurde vom Markenkonto abgezogen. Bei BMW achtete man zumindest auf bestimmte für die Marke wichtige Merkmale (Hinterradantrieb, Niere, Designelemente), selbst wenn dies die Kosten für das Modell erhöht hat.

Zudem sind Modelle hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Marke zu analysieren und entsprechend einzu-

setzen. Ohne Frage hat der Audi TT nicht nur einen hot spot im Markt getroffen, sondern gleichzeitig die Marke verjüngt und für ein jüngeres Publikum stärker erschlossen. Der Audi R8 ist somit weniger unter wirtschaftlichen Aspekten zu analysieren als hinsichtlich des Beitrags zur Marke, der beachtlich sein wird, weil das sportliche Image von Audi dadurch verstärkt wird.

4. ABLEITUNG DER KOMMUNIKATIONSSTRATEGIEN AUS DEN MARKENVORGABEN

Die Kommunikationsstrategien sind aus diesen Markenvorgaben abzuleiten. Dabei ist auf die Konsistenz der Botschaften zu achten. Zudem gilt mit Blick auf die unterschiedlichen Modelle: Weniger ist mehr.

Die Investments für eine Marke leiten sich aus der Identität und Positionierung der Marke ab. Steht eine Marke wie Mercedes-Benz u.a. für Sicherheit und Wertschätzung, sollte sich dies auch in den Maßnahmen reflektieren. Ansonsten paßt die Kommunikationsstrategie nicht zur Marke und wird wohl kaum einen Beitrag zum Hebeln der Marke leisten. Ein Beispiel dazu: Mercedes-Benz engagiert sich im Motorsport, u.a. in der Formel 1 sowie in der DTM. Folgt man Ergebnissen einer Repräsentativbefragung von „Auto, Motor und Sport", hat dieses Engagement keinerlei Auswirkungen auf die Marke. Selbst interessierte Leser der Zeitschrift „Auto, Motor und Sport" bewerten deshalb Mercedes-Benz nicht anders. Sie nehmen zwar wahr, wenn Mercedes-Benz Rennen gewinnt. Dies drückt sich im Verlauf der Zustimmung zur Aussage „feiert Erfolge im Rennsport" aus. Es schlägt allerdings nicht durch auf die Aussage „baut sportliche Autos". Hier dümpelt Mercedes-Benz seit Jahren auf niedrigem Niveau (siehe *Abb. 2*). Spitzenreiter sind hier Marken wie Porsche und BMW. Hingegen ist Mercedes-Benz Spitze bei der Bewertung „baut sichere Autos", weit vor Porsche, BMW und Audi.

Diese Investments würde man somit besser anders einsetzen. Auch das Argument der VIP-Betreuung (Händler usw.) ist hier nicht schlagkräftig, weil diese durch andere Events zur Inszenierung zentraler Positionierungsinhalte zur Marke sicherlich genau so gut angesprochen und für die Markenwerte begeistert werden könnten.

Zudem gilt: Die Schwäche der Marke ist die Schwäche schwacher Marken. Insofern dürfen die Marktanteilsverluste von Ford und Opel in Deutschland nicht verwundern. Allein Opel hatte einen Marktanteilsverlust von 17 Prozent im Jahr 1995 auf 9,1 Prozent im Jahr 2007. Die ersten Ursachen liegen in den beiden o.g. Punkten. Eine weitere Ursache folgt daraus und reflektiert sich in der Kommunikation. Wenn man von 1995 bis heute nur die Zahl der verwendeten Slogans schwacher Automobilmarken wie Ford, Opel oder Citroën mit denen von BMW oder Audi vergleicht, wird klar, wie wertvoll ein Mindestmaß an Kontinuität ist (siehe *Abb. 3*).

Abb. 2: Imagebewertung von Mercedes-Benz

Mercedes Benz: Zeitvergleich der Imagewerte

Item:	Hohe Sicherheitsstandards					Im Motorsport erfolgreich					Baut sportliche Autos				
Jahr:	07	06	05	04	03	07	06	05	04	03	07	06	05	04	03
Wert:	91	90	90	90	92	84	74	67	85	72	37	36	42	42	42

Wert: Angabe von 0 (Niedrigster Wert) bis 100 (Höchster Wert).
Basis: Fahrer der jeweiligen Marke; n=100.782 insgesamt; Best Cars Studie 2007.

Ranking 2007: / Item:	1.	2.	3.	4.	5.
Hohe Sicherheitsstandards	Mercedes-Benz	Lexus	Volvo	BMW	Audi
Im Motorsport erfolgreich	Audi	Mercedes-Benz	Subaru	BMW	Porsche
Baut sportliche Autos	Porsche	BMW	Audi	Alfa Romeo	Subaru

Quelle: Auto, Motor und Sport (2007): Best Cars Studie 2007, Stuttgart.

Abb. 3: Slogans von BMW und Ford im Zeitablauf

1965	Aus Freude am Fahren.	1965	Die Linie der Vernunft.
1969	Freude am Fahren.	1970	Ford weist den Weg.
1974	Freude am Fahren.	1974	Das Zeichen der Vernunft.
1981	Freude am Fahren.	1981	Wir haben Ihnen viel zu sagen.
1983	Freude am Fahren.	1983	Wir verändern Ansichten.
1984	Freude am Fahren.	1984	Wir bauen Vertrauen.
1984	Freude am Fahren.	1984	Wenn was ist, wir sind für Sie da.
1986	Freude am Fahren.	1986	Soviel Auto braucht der Mensch.
1990	Freude am Fahren.	1990	Der Traum vom Fahren.
1991	Freude am Fahren.	1991	Bei uns dreht sich alles um Sie.
1994	Freude am Fahren.	1994	Die neue Erfahrung.
1996	Freude am Fahren.	1996	Die tun was.
2001	Freude am Fahren.	2001	Besser ankommen.
2006	Freude am Fahren.	2006	Feel the difference.

Zudem weichen bei unprofilierten Marken die weiteren in der Kommunikation vermittelten Inhalte sowie »look and feel« der Kommunikation dramatisch voneinander ab. Der Grund ist einfach: Meist existiert für die Vielzahl der beworbenen Modelle kaum eine inhaltliche Klammer. Die Inhalte variieren (wie bei Opel) von Modell zu Modell, die Marke tritt in den Hintergrund. Anders bei Audi: Hier ist in der Kommunikation inhaltlich und formal eine Klammer spürbar. Es gilt dann: Je mehr Modelle mit unterschiedlichen Kommunikationsansätzen beworben werden, um so zersplitterter wird das Bild für eine Marke. Mehr noch: Die einzelnen Inhalte, die in der Kommunikation vermittelt werden, überlagern sich gegenseitig.

Mehr Budget führt zu weniger Wirkung. Dies wurde (vgl. Esch, F.-R., 2006) schon früh experimentell sowie an einer Studie zu 39 Automodellen im Automobilmarkt bestätigt. Häufig wird zudem über unterschiedliche Kommunikationskanäle und Zielgruppenansprachen diskutiert. Natürlich muß eine Zielgruppenanpassung erfolgen, allerdings nicht zu Lasten der Marke.

5. KLÄRUNG DER BEDEUTUNG DER KONTAKTPUNKTE FÜR DIE MARKE

Die Bedeutung der Kontaktpunkte für die Marke ist zu klären. Der Bedarf der Kunden an den jeweiligen Kontaktpunkten ist zu ermitteln, um daraus konkrete Maßnahmen zur Optimierung zu entwickeln.

WATZLAWICK meinte zu Recht: „Man kann nicht nicht kommunizieren" (Watzlawick, P.J.; Bavelas, J.B.; Jackson, D.D., 1967). Das Management von Marken darf daher nicht dem Zufall überlassen werden und muß an allen relevanten Markenkontaktpunkten erfolgen. Markenkontaktpunkte stellen dabei alle Berührungspunkte mit einer Marke dar. Starke Marken bedürfen ähnlich systematischer und kontinuierlicher Investitionen und Steuerung wie Anlagen und Fabriken. Investitionen sind hierbei vor allem Investitionen in die Kommunikation und die Gestaltung der Produkte, da jeder einzelne Kontaktpunkt mit einer Marke ein Sprachrohr für das Leistungsversprechen eines Unternehmens oder Produktes ist.

Für die Markenführung gilt: Umsetzung ist Strategie! Manager müssen deshalb lernen, relevante Beurteilungskriterien für die Umsetzung anzusetzen und diese auch zu kontrollieren. Ein Automobilhersteller schreibt in seinem Markenhandbuch daher zu Recht: „Die permanente Ausrichtung und Stärkung der Marke ist eine dringende und wichtige Aufgabe für uns: Denn Kaufentscheidungen werden zwar rational begründet, aber häufig emotional getroffen. Die Marke muß deshalb jederzeit und überall die Qualitäten sichtbar und spürbar werden lassen, die uns von unseren Mitbewerbern unterscheiden."

Deshalb sind alle Umsetzungsmaßnahmen mit Bezug zu den jeweiligen Markt- und Kommunikationsbedingungen und dem dort vorherrschenden Interesse der Zielgruppen zu prüfen. Dabei spielt das Involvement der Kunden eine zentrale Rolle. Dieses Involvement ist jedoch in verschiedenen Phasen des Buying-Cycle völlig verschieden: Es reicht von geringem Interesse in der Prägungsphase, bei der klassische Kommunikationsmaßnahmen dem Imageaufbau dienen, bis zu hohem Involvement in der eigentlichen Kaufphase, in der dann entsprechend andere Informationen zur Marke erwartet werden. So entscheiden sich beispielsweise in Deutschland ca. 1,6 Mio. Privatkunden jährlich für den Kauf eines neuen Automobils (vgl. Bräunl, M., 2008, S. 67). Laut einer Studie der Unternehmensberatung Deloitte entscheiden sich von diesen 1,6 Mio. Privatkunden 500.000 Käufer für eine andere Automobilmarke als den bisher gefahrenen Hersteller (vgl. Deloitte, 2005). Somit muß jeder Kontakt mit der Marke genutzt werden, um Wechselbarrieren aufzubauen und Markenloyalität zu verankern. Der Buying-Cycle des Kunden ist daher marken- und bedürfnisspezifisch zu begleiten (siehe *Abb. 4*).

Mit Hilfe von Markenkontaktpunktanalysen kann das Unternehmen klären, in welcher Reihenfolge zu welchem Zweck ein Kanal von welchem Kunden genutzt wird. Eine solche Analyse ermöglicht die Abstimmung der Kontaktpunkte und eine adäquate inhaltliche und formale Ausgestaltung derselben. Die »Moments of truth« sind zielorientiert zu gestalten. Die Erfahrung lehrt jedoch, daß viele kommunikative

Abb. 4: Beispiel für eine Markenkontaktpunktanalyse im Buying-Cycle

Kontaktpunkte markenlose Zonen sind, die keinen Beitrag zur Stärkung des Markenimages leisten.

Die Automobilmarke Mini ist ein gutes Fallbeispiel für die markenspezifische Deklination kommunikativer Kontaktpunkte in zweierlei Hinsicht:

(1.) In der Kommunikation sind die Markenkontaktpunkte entsprechend der Markenidentität umgesetzt. Die Marke Mini ist eine stark emotional geprägte Marke im Kleinwagenbereich, welche vorrangig junge und junggebliebene Kunden mit modernem Lebensstil anspricht. Dementsprechend sind auch die Markenkontaktpunkte gestaltet. Vom Verkaufsoutlet über das junge Personal, das meist in eher sportlicher Kleidung auftritt, bis hin zu den Verkaufsunterlagen wird der junge Charakter der Marke inszeniert. Ungewöhnliche Kommunikationsformen wie z.B. Guerilla-Marketingmaßnahmen stützen die Markenidentität und stärken dadurch nachhaltig das Image.

(2.) Die kommunikative Vermittlung der Marke an den Kontaktpunkten erfordert nicht zwingend eine organisatorische Trennung der für den Kunden unsichtbaren Prozesse und Strukturen. Somit steht die markenspezifische Gestaltung einer Realisierung von Kostensynergien keineswegs entgegen. Nicht zuletzt aufgrund negativer Erfahrungen aus dem Rover-Engagement hat die BMW Group eine Struktur etabliert, die die Identität der Marken berücksichtigt und gleichzeitig gemeinsame Ressourcen und Know-how nutzt. Unterschieden werden somit *(a.) markenneutrale Prozessen*, die für alle Marken unter dem Dach der BMW Group zusammengefaßt sind und *(b.) markenprägende Prozesse*, die als »Shop in Shop« Einheiten an diese Struktur gedockt werden (siehe *Abb. 5*). Diese Struktur findet über die gesamte Wertschöpfung Anwendung und vermeidet die Ursachen spartentypischer Problemfelder wie Informationsfluß, Steuerungskomplexität, Entscheidungsqualität und Overhead-Kosten (vgl. Kalbfell, K.-H., 2004, S. 1941).

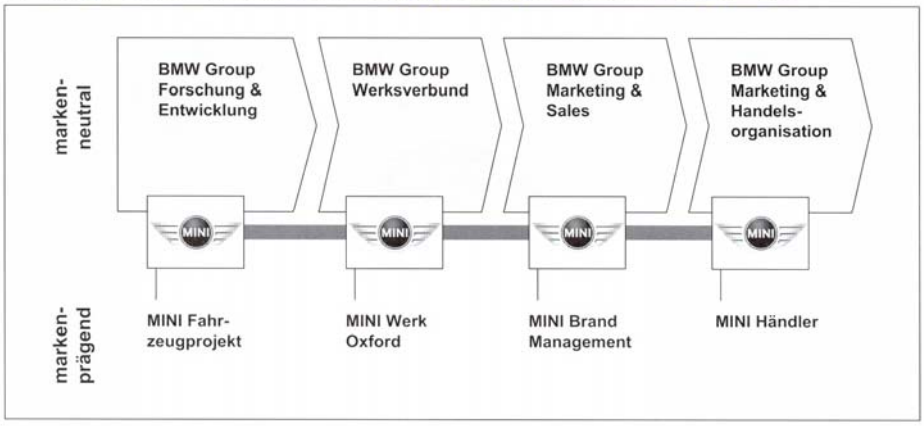
Darüber hinaus bieten drei weitere Kontaktpunkte im Automobilbereich besonders relevante Ansatzpunkte innerhalb des Kaufzyklus: Die (1.) Verkaufsniederlassung, die in der Vorkaufphase und während der Betreuung an Relevanz erfährt, (2.) das Produktdesign (außen und innen) sowie (3.) der Verkäufer und der Kundenservice.

5.1 Verkaufsstätten als wichtigster Markenkontaktpunkt

Verkaufsstätten vernachlässigen vielfach ihre Möglichkeiten zur markenspezifischen Gestaltung. Betrachtet man allein die Variationsvielfalt von VW-Handelsbetrieben trotz gegebener Design-Richtlinien, so mag das unscharfe Profil als Ergebnis nicht verwundern. Wesentlich prägnanter dagegen tritt beispielsweise Audi mit seinem sog. Hangar als markenspezifischen Outlet auf. Durch eine architektonische Gestaltungsform ist hier bereits eine Differenzierung mit großer Visibilität gelungen. Allerdings gibt es auch innerhalb einer Verkaufsstätte Gestaltungsparameter, die markenprägend wirken.

Positiv ist dies bei Mini gelöst, die mit ihren aufwendigen und modernen Gestaltungselementen innerhalb der BMW-Handelsbetriebe eine klare Markenabgrenzung schafft und dadurch die Marke auflädt.

Abb. 5: Differenzierung nach markenneutralen und markenprägenden Organisationsreihen am Beispiel Mini



Quelle: Kalbfell, K.-H., 2004, S. 1941.

5.2 Produktdesign als Differenzierungsfaktor

Bei einem vom Kunden als vergleichbar erlebten Leistungsspektrum und technischen Unterschieden, die von den Kunden gar nicht mehr wahrnehmbar sind, wird es zunehmend schwieriger, das Profil einer Automobilmarke klar zu vermitteln und die Preisdifferenz zwischen den Produkten der Produktlinien zu rechtfertigen. Dies wird dadurch erschwert, daß bei einem nahezu identischen Markenauftritt keine prägnante Positionierung der Produktlinien möglich ist, Kannibalisierungseffekte zwischen ihnen auftreten und man unklare Nutzenbotschaften in den verschiedenen Kundensegmenten vermittelt. Man halte sich beispielsweise die Frontpartie von Fahrzeugen einer Marke vor Augen: nur wenigen Marken gelingt es, Designelemente wie bei BMW oder Audi zu schaffen, die eine nachhaltige Differenzierung bewirken. Daher gilt es, Designfacetten zu identifizieren, die eine Differenzierung der Marke und der Produktlinien ermöglichen, ohne das gemeinsame Markenbild zu gefährden. So wurden beispielsweise in einer Studie des Audi Lab for Market Research die Scheinwerfer und der Kühlergrill als zentrale Charaktermerkmale für eine eindeutige Zuordnung eines Modells zur Marke identifiziert (vgl. Hermann, Herrmann, A.; Befurt, R. et al., 2007, S.1073 ff.).

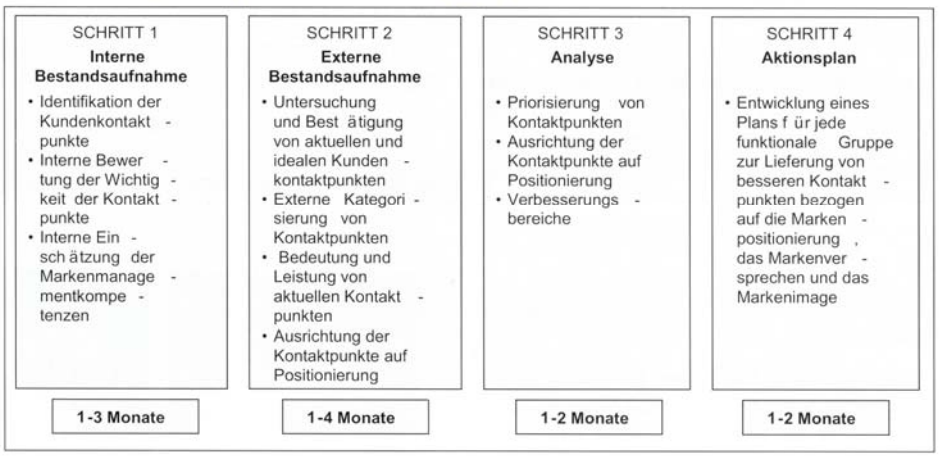
Zudem sollte man auch *handlungsbezogenes Markenwissen* zur Stärkung der Markenbindung durch Schaffung spezifischer Nutzungsmerkmale einer Marke aufbauen. Durch die häufige Nutzung treten Gewöhnungseffekte ein, die in Fleisch und Blut übergehen und durch die Wechselbarrieren geschaffen werden. Typische Beispiele sind das Zündschloß eines Porsches auf der linken statt auf der rechten Seite, das beruhigende blaue Licht bei den Armaturen von VW, die seit Jahren gleich bleibenden Schalter am Lenkrad von Mercedes-Benz oder das fahrerbezogene Cockpit von BMW, das leider aufgeweicht wird.

5.3 Verkäufer und Kundenservice als Differenzierungsfaktor

Der persönliche Kontakt ist nach der direkten Produkterfahrung einer der wichtigsten Markenkontaktpunkte. Dies ist insb. deswegen von Bedeutung, da nach der klassischen Werbung die Zufriedenheit mit dem Verkaufsgespräch die Einstellung zur Marke am stärksten prägt (vgl. Tomczak, T.; Esch, F.-R. et al., 2008). Unternehmen wie BMW widmen der Verankerung der Markenidentität im Unternehmen eine eigene Brand Academy, in der die Markenwerte an Führungskräfte vermittelt werden sowie Brand Behaviour Trainings für Niederlassungsmitarbeiter. Es ist bekannt, daß zu wenige Maßnahmen in Unternehmen initiiert werden, um die Marke in Denken, Fühlen und Handeln der Manager und Mitarbeiter in Unternehmen zu verankern. Insofern dürfen schwerwiegende Brüche beim persönlichen Kontakt zu Kunden, die stark erfolgsprägend für die Marke wahrgenommen werden, nicht wundern.

Doch endet der persönliche Kontakt nicht mit dem Kauf des Fahrzeugs, sondern vielmehr beginnt die eigentliche Arbeit der Markenbindung in der Nachkaufphase. Die Marke Maybach stützt ihr Luxusimage beispielsweise durch sog. „Personal Liaison Manager", die dem Kunden vom Beginn des Kaufs eines Maybach 24 Stunden persönlich als eine Art Butler zur Verfügung stehen und die besondere individuelle Note dieses Fahrzeugs unterstreichen. Un-

Abb. 6: Prozeß der Kontaktpunktanalyse im Rahmen eines Buying-Cycle



Quelle: Esch, F.-R., 2008, S. 150.

abhängig von dieser extremen Form des Kundenservice bewirken bereits einfache Maßnahmen wie z.B. telefonische Abfragen der Kundenzufriedenheit nach einem Besuch und andere Serviceleistungen, wie z.B. die kostenlose Fahrzeugreinigung bei einem Wartungstermin bereits eine Stärkung der Marke.

6. ANALYSE VON MARKENKONTAKTPUNKTEN ZUR ABLEITUNG VON KONKRETEN MAßNAHMEN

Um die kommunikativen Kontaktpunkte wirksam auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und die Markenidentität abzustimmen, wird folgendes Vorgehen bei der Markenkontaktpunktanalyse favorisiert (siehe *Abb. 6*):

- Im ersten Schritt sind die relevanten Kontaktpunkte aus Sicht des Managements zu bestimmen. Die Bedeutung dieser kommunikativen Kontaktpunkte für die Marke ist auf Basis vorhandener Marktkenntnisse einzuschätzen. Anschließend ist zu prüfen, inwiefern die Management-Kapazitäten ausreichen, diese Kontaktpunkte wirksam markenspezifisch zu gestalten.
- Auf der zweiten Stufe sind nun die relevanten Anspruchsgruppen dahin gehend zu analysieren, wie aus deren Sicht aktuelle und ideale kommunikative Kontaktpunkte zur Marke aussehen. Hierbei erfolgen gleichzeitig eine Kategorisierung der Kontaktpunkte sowie eine Zuordnung zu den einzelnen Phasen des Buying-Cycles. Die Wichtigkeit sowie die Leistungsstärke der kommunikativen Kontaktpunkte sind ebenso zu erfragen wie die subjektiv empfundene Übereinstimmung zur Markenpositionierung.
- Im dritten Schritt erfolgt auf Basis des Abgleichs zwischen der Innensicht und der Außensicht eine Priorisierung der Kontaktpunkte sowie eine Analyse, inwieweit diese mit der angestrebten Markenpositionierung in Einklang stehen, um Optimierungspotential zu erarbeiten.
- Im abschließenden Schritt wird ein konkreter Plan zur Optimierung der kommunikativen Kontaktpunkte und dessen Umsetzung entwickelt (vgl. Esch, F.-R., 2008).

7. FAZIT

Markenkontaktpunkte müssen professionell gemanagt werden und sich an der Markenidentität orientieren.

Die vollständige Erfassung, zeitgemäße Interpretation und zukunftsorientierte Ausrichtung einer Markenidentität ist das Fundament des Markenerfolges. Die konsequente Umsetzung der Markenmaßnahmen muß sich eben an dieser Markenidentität ausrichten und darf nicht dem Zufall überlassen werden.

So bekannt die Bedeutung der Marke ist, so wenig wird die Markenführung als zentrale Strategie in vielen Unternehmen tatsächlich gelebt. Markenbekenntnisse sind oft reine Lippenbekenntnisse. Daß die Markenstrategie das Gesicht der Unternehmensstrategie ist, ist vielen Managern nicht bewußt. Markenmanagement ist mehr als die reine Kommunikation, sondern umfaßt alle Facetten von der Produktentwicklung bis hin zum Vertrieb eines Automobilherstellers. Die Wertsteigerungspotentiale werden in der Realität jedoch häufig nicht ausgeschöpft. Im Gegenteil, vielfach wird übersehen, daß Wertsteige-

rungen nicht allein auf Kostensenkungen beruhen, sondern Wertschöpfung bedingen (vgl. Krüger, W. 2004, S. 59).

Für Marken ohne Identität und ein klares Konzept gilt jedoch das Zitat des großen Philosophen Seneca: Wenn ein Kapitän nicht weiß, welchen Hafen er ansteuern soll, ist kein Wind der richtige.

LITERATUR

Auto, Motor und Sport (2007): Best Cars Studie 2007, Stuttgart 2007.

Bräunl, M. (2008): BMW: Brand Behaviour – Wie Verkäufer-Kunden-Interaktionen die Marke stärken, in: Tomczak, T.; Esch, F.-R. et al. (Hrsg.): Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden 2008, S. 65-77.

Deloitte (2005): Deutscher Automobilhandel verschenkt enormes Absatzpotential, Pressemitteilung vom 09.12.2005.

Esch, F.-R. (2006): Wirkung integrierter Kommunikation, 4. Aufl., Wiesbaden 2006.

Esch, F.-R. (2008): Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., Stuttgart 2008.

Esch, F.-R.; Möll, T. (2004): „Mensch und Marke – Neuromarketing als Zugang zur Erfassung der Wirkung von Marken", in: Gröppel-Klein, A. (Hrsg.): Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Wiesbaden 2004, S. 413-440.

Esch, F.-R.; Möll, T. et al. (2008): Wirkung von Markenemotionen: Neuromarketing als neuer verhaltenswissenschaftlicher Zugang, in: Marketing ZFP, 30. Jg. (2008), H.2, S. 109-127.

Herrmann, A.; Befurt, R. et al. (2007): Alles für die Marke? Produktdesign im Konflikt zwischen einer markenkonformen und einer eigenständigen Produktliniengestaltung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, o. Jg. (2007), Dezember, S. 1055-1080.

Kalbfell, K.-H. (2004): Markenführung in der Automobilindustrie – am Beispiel der BMW Group, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Band 3, Wiesbaden 2004, S. 1927-1952.

Kenning, P.; Deppe, M. et al. (2005): Wie eine starke Marke wirkt, in: Harvard Business Manager, o. Jg. (2005), H.3, S. 53-57.

Krüger, W. (2004): „Von der Wertorientierung zur Wertschöpfungsorientierung der Unternehmensführung", in: Wildemann, H. (2004): Personal und Organisation (Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Rolf Bühner), Vahlen, München 2004, S. 57-81.

Tomczak, T.; Esch, F.-R. et al. (2008): Behavioral Branding, Wiesbaden 2008.

Watzlawick, P.J.; Bavelas, J.B.; Jackson, D.D. (1967): Pragmatics of Human Communication, Norton & Co. Inc., New York 1967.

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH

ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Er ist ferner Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung und Vize-Präsident des Deutschen Marketing-Verbandes. Neben verschiedenen Beiratstätigkeiten in Unternehmen (u. a. Vorsitzender des Marketing-Beirates bei der Volkswagen AG) berät Professor Dr. Esch mit seiner Beratung ESCH. The Brand Consultants eine ganze Reihe renommierter Firmen aus unterschiedlichen Branchen in Fragen der Markenführung und Kommunikation.

CHRISTIAN KNÖRLE

ist Dipl.-Kfm. und absolvierte sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Justus-Liebig Universität Gießen mit den Schwerpunkten Marketing, Unternehmensführung und Controlling. Seit 2006 ist er als Consultant für die Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants tätig und externer Doktorand am Lehrstuhl für Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen.