

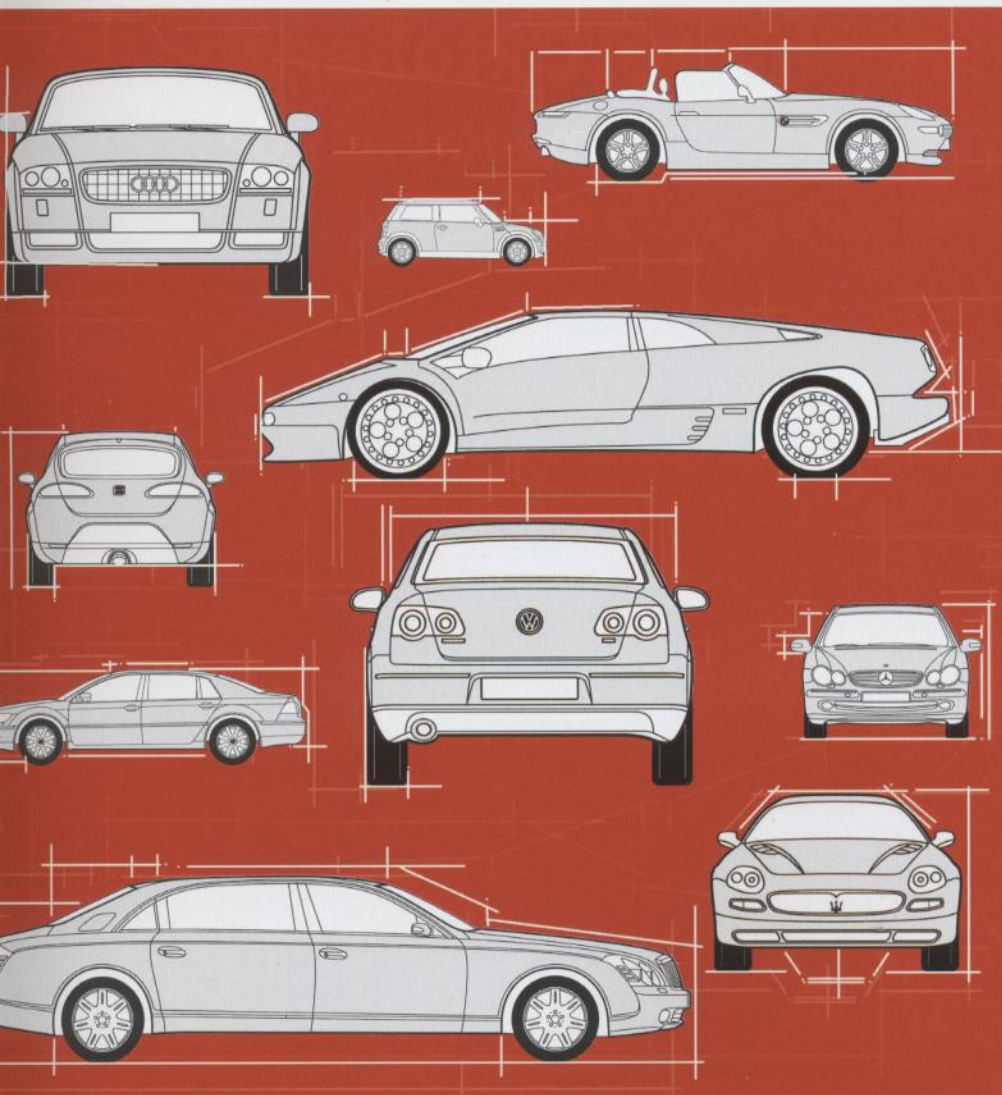
Markenarchitekturen in der Automobilindustrie

Der wahrgenommene Fit zwischen Unternehmens- und Produktmarken entscheidet über positive Einstellungseffekte. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie zur Wirkung von Corporate Brands innerhalb von Markenarchitekturen in der Automobilindustrie.

VW will die getrennte Wahrnehmung zwischen den Marken Audi, VW, Bentley, Lamborghini, Skoda und Seat erreichen (Pimpl 2005). DaimlerChrysler unterstützt seine Produktmarken im kommunikativen Auftritt zwar offiziell im Hintergrund (sogenanntes token/schwaches Endorsement), allerdings ist hier speziell bei der Marke Mercedes-Benz in jüngster Zeit ein Abrücken von dieser Praxis festzustellen. Und auch die BMW Group tritt als Corporate Brand nicht in den Vordergrund. Betrachtet man die Entwicklungen in der Automobilindustrie, so stellt man fest, dass bei den meisten Unternehmen heute eine mehr oder weniger konsequent eingehaltene separierte Markenführung der Produktmarken praktiziert wird: Man versteht sich als Manager von Markenportfolien mit in der Regel mehreren, unabhängig von-

einander positionierten Produktmarken (sogenannte House of Brands). Aber sind die Produktmarken wirklich unabhängig voneinander und von ihrer Unternehmensmarke? Oder muss nicht vielmehr davon ausgegangen werden, dass es hier zu beträchtlichen Transferwirkungen kommt, die ungemangelt Effekte nach sich ziehen können, die nicht im Sinne der Markenverantwortlichen sind?

Grundlage für diese Überlegungen ist, dass der Automobilmarkt einen entscheidenden Unterschied zu den bisher untersuchten Branchen (FMCG) aufweist: das Involvement, d.h. das innere Engagement, mit dem sich jemand einem Gegenstand oder einer Aktivität zuwendet. Bei Autos als hochwertigen Gebrauchsgütern und der Deutschen „liebstes Kind“ muss von einem – vor allem bei Männern – hohen persönlichen Involvement ausgegangen werden, das sich in der Aufnahme einer hohen Informationsmenge zeigt und – bedingt durch das große Interesse – in auflagenstarken Spezialtiteln und der beliebten Platzierung des Themas „Auto“ in Lifestyle-Titeln, überregionalen Tageszeitungen und Nachrichtenmagazinen. Das Resultat ist ein weit überdurchschnittliches Wissen bei den Verbrauchern um Marken, Hersteller und Branche. Dieser Aspekt lässt daran zweifeln, ob eine separierte Markenführung ohne jegliche Transfereffekte innerhalb einer Markenarchitektur überhaupt möglich ist. Er ist zugleich Ausgangspunkt einer von TAIKN Strategische Markenberatung und Konzept & Markt im Februar 2006 durchgeführ-





Achim Burkhardt
geschäftsführender Gesellschafter von
TAIKN Strategische Markenberatung
Henrike Dores
Junior Consultant bei TAIKN Strategische
Markenberatung

ten Studie zur Wirkung von Corporate Brands innerhalb von Markenarchitekturen in der Automobilindustrie. Befragt wurden dafür 1000 zufällig ausgewählte Autofahrer mit Hilfe von CATI-Interviews (computergestützte Telefoninterviews). Um die Interviews in für die Befragten zumutbarem Rahmen zu halten, wurde die Untersuchung auf die deutschen Unternehmensmarken einschließlich ihrer Produktmarken beschränkt: DaimlerChrysler AG mit Smart, Maybach, Mercedes-Benz, Chrysler, Dodge, Jeep; BMW Group mit BMW, RollsRoyce und Mini; Volkswagen AG mit VW, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti.

Studienergebnisse

Trotz bescheidener bis nicht vorhandener Marketingaktivitäten sind Unternehmensmarken vergleichbar stark wie Produktmarken

Die Analyse der Markenstärke der Produktmarken – erfasst über Bekanntheit und Image – zeigt mit Audi, BMW, Mercedes-Benz und VW eine Gruppe sehr starker Marken – sowohl hinsichtlich ihrer Bekanntheit (Werte zwischen 9,6 und 9,7 auf einer Zehner-Skala für „... ist eine allgemein bekannte Marke“) als auch ihres Image (Mittelwerte für unterschiedliche Image-Items zwischen 7,2 und 7,9). Das Image wurde dabei anhand von Items ermittelt, die sich in vorherigen Studien als besonders relevant für den Automobilbereich erwiesen hatten.

Ein Vergleich der Markenstärke der Produktmarken mit den Werten für die Corporate Brands zeigt, dass letztere hinsichtlich ihrer Bekanntheit nur geringfügig schlechter eingeschätzt werden als die stärksten Produktmarken. Bei den Reputationswerten schneiden die Corporate Brands im Schnitt sogar deutlich besser ab (Mittelwert von 7,23 gegenüber 6,16). Dies ist ein deutlicher Beleg dafür, dass offensichtlich bei den Corporate Brands schon von viel stärkeren Marken ausgegangen werden kann, als dies vor dem Hintergrund der bescheidenen bis nicht vorhandenen Marketinganstrengungen für diese Marken zu vermuten gewesen wäre. Die Stärke der Corporate Brand wurde über die Teilkomponenten Bekanntheit und Reputation (als Mittelwert über alle Beurteilungen unterschiedlicher Reputations-Items) erfasst. Gegen die offensichtlich vorhandene Stärke der Unterneh-

mensmarken lässt sich einwenden, dass die Namensidentität zwischen den früheren House-Brands BMW bzw. Volkswagen und den heutigen Corporate Brands dafür verantwortlich sei. Dass hier allerdings durchaus eigenständige Markenbilder existieren, zeigt die Untersuchung sehr deutlich: Auf die Frage nach der Klarheit und Lebendigkeit des Markenbildes ergaben sich für die Unternehmensmarken immerhin Mittelwerte zwischen 6,8 (DaimlerChrysler) und 7,5 (BMW Group). Zum Vergleich: Die Mittelwerte auf die gleiche Frage sind für Mercedes-Benz 7,8, für die Produktmarke VW 7,9 und für BMW 8,1.

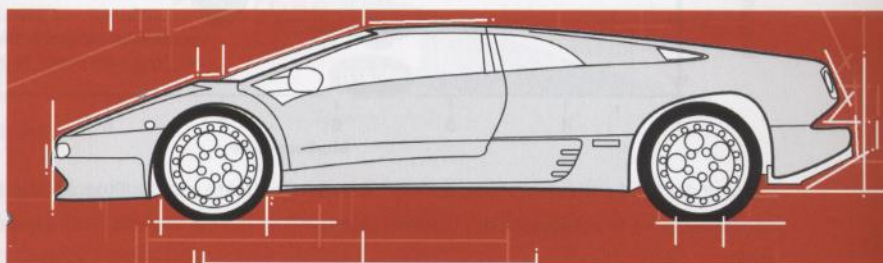
Die Stärke einer Unternehmensmarke hat in der Automobilbranche keinen Einfluss auf die Einstellungen zu den dazugehörigen Produktmarken

In der Regel werden komplexe Markenarchitekturen definiert als Markenarchitekturen, bei denen zwei oder mehrere Marken auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angeordnet werden (Esch 2004).

Im Grunde geht es bei Entscheidungen innerhalb von Markenarchitekturen immer um zwei zentrale Fragestellungen: Hilft oder behindert die Integration einer Einzelmarke unter eine Dachmarke den langfristigen Absatz der Einzelmarke? Und: Hilft oder behindert die Integration der Einzelmarke das Geschäft der Dachmarke? Diesen absatzbezogenen Überlegungen stehen Kostenaspekte entgegen, die im Zuge der heutigen Kommunikationsbedingungen eher für die Nutzung von Synergieeffekten durch die vermehrte Hinwendung zu Dachmarken sprechen.

Kann man – was Einstellungssynergien angeht – jedoch immer von positiven Effekten ausgehen?

Diese Frage muss mit einem deutlichen Nein beantwortet werden. In der vorliegenden Studie konnte für die Automobilbranche kein signifikanter Einfluss der Stärke einer Corporate Brand auf die Einstellungen zu den zugehörigen Produktmarken festgestellt werden. Dieser Befund ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass sich eine ganze Bandbreite von Wirkungen einer Corporate Brand auf die Einstellungen zu den Produktmarken zeigte: Sie reichte von einer positiven Einstellungsveränderung (z.B. VW und Audi bei der Volkswagen AG) bis hin zu einer Verschlechterung (Bentley).



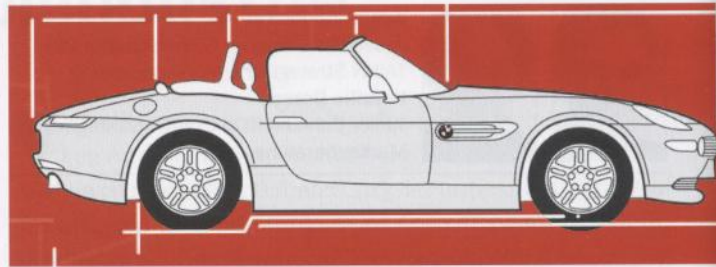
Markenarchitekturen

Umgekehrt hat die Stärke einer Produktmarke jedoch einen hochsignifikanten Einfluss auf die Einstellung zur dazugehörigen Unternehmensmarke

In umgekehrter Richtung zeigte sich jedoch über alle Marken regressionsanalytisch ermittelt ein hochsignifikanter Effekt. Je stärker die Produktmarke, desto positiver die Einstellung zur Unternehmensmarke durch das Wissen, dass die Produkt- zur Unternehmensmarke gehört. Angesichts der Kommunikationsschwerpunkte auf Produktmarkenseite werden die Bilder zur Unternehmensmarke offensichtlich durch die starken Produktmarken dominiert.

Die Netto-Effekte in der Einstellungswirkung (ermittelt über die Einstellungswirkung der Unternehmens- auf die Produktmarke minus der Einstellungswirkung der Produkt- auf die Unternehmensmarke) zeigen, dass schwache Produktmarken durch die Verbindung zur Corporate Brand stärker profitieren als starke Produktmarken. Es wäre jedoch vorschnell, daraus zu folgern, dass generell ein Endorsement von schwächeren Produktmarken durch die Corporate Brand sinnvoll sei. Dies macht ein Vergleich der Effekte bei Chrysler deutlich: Durch die Stützung der Unternehmensmarke profitiert Chrysler in Deutschland zwar enorm, gleichzeitig ist der Einstellungseffekt auf die Corporate Brand DaimlerChrysler aber eher negativ. Entsprechend sind für eine abschließende Beurteilung der Sinnhaftigkeit von Endorsements immer beide Effekte gegeneinander abzuwägen.

Nur wenn Produkt- und Unternehmensmarke als passend empfunden werden, können in einer Markenarchitektur positive Einstellungssynergien gehoben werden. Je besser die Unternehmensmarke dem Empfinden der Autofahrer nach



zur Produktmarke passt, desto positiver sind die Einstellungseffekte, die von der Unternehmens- auf die Produktmarke ausgehen. Auch dieser Effekt ist über alle untersuchten Marken hochsignifikant und mit einem Bestimmtheitsmaß von 0,63 äußerst relevant für die Einstellungswirkung von Unternehmens- auf die zugehörigen Produktmarken. Die beschriebene Wirkung gilt sogar in noch stärkerem Maße in umgekehrter Richtung, d.h. mit zunehmend besser empfundener Passung zwischen Produkt- und Unternehmensmarke verbessert sich die Einstellung zur Unternehmensmarke. Dieser Zusammenhang ist hochsignifikant und verfügt mit einem Bestimmtheitsmaß von 0,88 über eine extrem hohe Korrelation, d.h. der empfundene Fit hat eine hohe prognostische Relevanz für eine positive Einstellungswirkung der Produkt- auf die Unternehmensmarke.

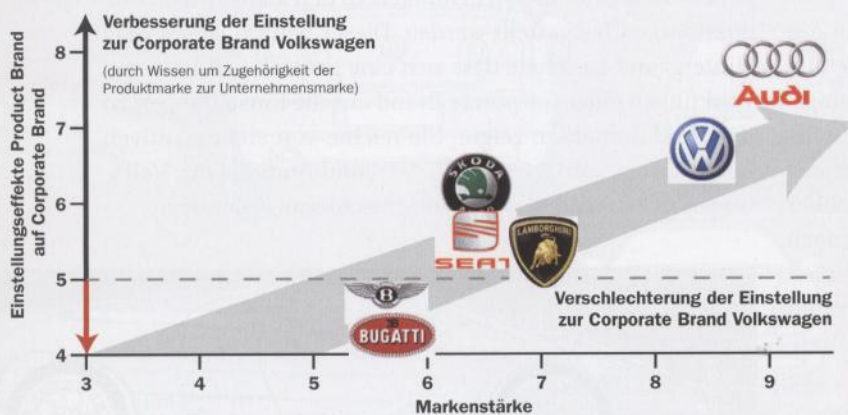
Interpretation der Befunde und Implikationen für die strategische Führung von Marken

Nach den Ergebnissen der Grundlagenstudie sind offensichtlich zwei Parameter für die Gestaltung von Markenarchitekturen in der Automobilindustrie von überragender Bedeutung:

1. Die Stärke der Produktmarke (mit einem entsprechend klaren Markenbild), aus der die Corporate Brand historisch erwachsen ist.
2. Die empfundenen Fits zwischen diesen Produktmarken und den um weitere Produktmarken angereicherten Unternehmensmarken.

In einem weiteren Vergleichsprozess beurteilen die Konsumenten dann, inwieweit die anderen Produktmarken zu der Dach- bzw. Unternehmensmarke passen. Nur wenn hier eine gute Passung wahrgenommen wird, kommt es auch zu positiven Einstellungstransfereffekten von der Corporate auf die Product Brands. Das aus der Wahrnehmungspsychologie bekannte Konsistenzstreben spielt hier offensichtlich eine wichtige Rolle (Wiswede 1985). Gleichzeitig sind die zur wirksamen Durchführung einer Einzelmarkenstrategie notwendigen Voraussetzungen für

Wirkung der Produktmarkenstärke



Wirkung der Produktmarkenstärke auf die Einstellungseffekte von der Produkt- auf die Unternehmensmarke (aus Gründen der Übersichtlichkeit sind nur die Werte für Volkswagen dargestellt).
Quelle: TAIKN 2006.

eine in der Wahrnehmung der Konsumenten getrennte Führung von Marken speziell in der Automobilindustrie nur schwerlich gegeben. Die durch das hohe Involvement ausgeprägte Branchenkenntnis vieler Konsumenten führt dazu, dass das klassische, designgeprägte Instrumentarium zur Führung von Mehrmarkenunternehmen zu kurz greift. Selbst eine perfekte marketingkommunikative Trennung wie bei der Volkswagen AG kann nicht verhindern, dass die meisten Konsumenten wissen, welche Marken zu der nicht aktiv geführten Corporate Brand gehören und entsprechend ihrem eigenen Konsistenzempfinden Vergleiche zwischen den Marken anstellen, die zu positiven oder negativen Einstellungstransfers führen.

Das Markenmanagement steht also sowohl hinsichtlich der Markenarchitektur als auch hinsichtlich des Mehrmarkenmanagements des Portfolios vor einer anspruchsvollen Aufgabe, die aus unserer Sicht nur dann erfolgreich gelöst werden kann, wenn folgende Aspekte Eingang in die strategische Markenführung finden:

1. Die Besonderheiten der Automobilbranche – sprich das hohe Involvement der Verbraucher – müssen bei der Gestaltung von Markenarchitekturen unbedingt berücksichtigt werden.
2. Der Fit zwischen den Produktmarken untereinander und zwischen Unternehmens- und Produktmarken muss auf jeden Fall Bestandteil einer Brand Due Diligence im Falle des Erwerbs einer Automobilmarke und auch im Rahmen der Planung und des Aufbaus einer eigenen Marke sein. Es sollten nur solche Marken gekauft bzw. geführt werden, die über einen ausreichenden Fit verfügen. Sonst be-

steht die Gefahr, dass negative Transfereffekte, wie z.B. im Fall von Bentley bei VW, zu einer Schwächung der Unternehmensmarke führen oder durch weiterführende Transfereffekte von der Unternehmens- auf andere Produktmarken des Portfolios diese Produktmarken beeinträchtigen (z.B. Mercedes-Benz durch Smart bzw. Chrysler).

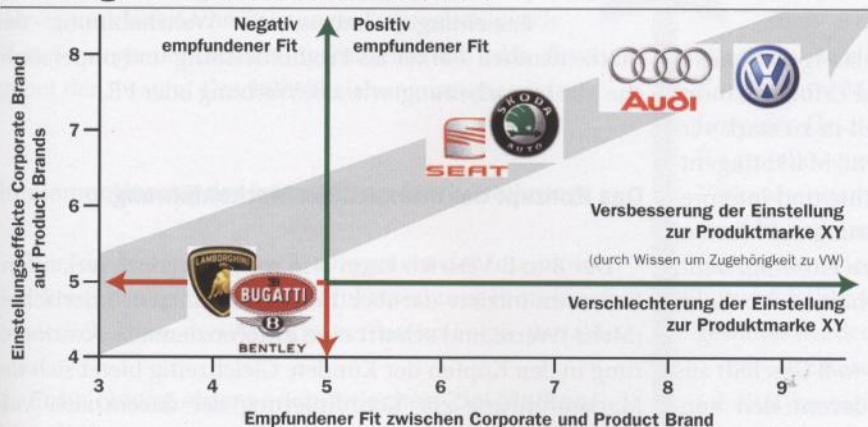
3. In der Automobilindustrie sind Einzelmarkenstrategien zu hinterfragen: Transfereffekte zwischen Marken eines Portfolios können offensichtlich nicht wirksam unterbunden werden. Unternehmensmarken erlangen auch unabhängig von einer aktiven Marketingkommunikation eine beachtenswerte Markenstärke bei den Konsumenten. Die gängige Praxis, die Unternehmensmarke einfach zu negieren, kommt einer Vogel-Strauß-Politik gleich.

4. Durch eine aktive Positionierung der Unternehmensmarke und ein entsprechendes aktives Markenmanagement der Corporate Brand in Richtung Konsumenten ist dafür zu sorgen, dass ein tragfähiger Fit zwischen den Produktmarken unter der Dachmarke erzeugt wird. Eine Beschränkung auf die häufig zu beobachtenden Mere-Exposure-Effekte Bekanntheit, Sympathie für und Vertrauen in ein großes Unternehmen (Esch 2004), wird dieser Aufgabenstellung nicht gerecht. Vielmehr müssen die Corporate Brands – ähnlich der Dachmarke Nivea – klar und eindeutig positioniert und das Produktmarkenportfolio muss dann innerhalb der Positionierungsklammer möglichst eigenständig gemischt positioniert werden, um Kannibalisierungseffekte wirksam zu vermeiden (vgl. Burkhardt 2004).

Literatur

- Burkhardt, A. (2004): Corporate Branding – Ansatz zur Überwindung des markenstrategischen Dilemmas der Automobilindustrie, http://www.taiKn.de/TAIKN/downloads/Corporate_Branding_Automobilindustrie.pdf, 16.06.2006.
- Esch, F.R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Pimpl, R. (2005): Man kann nur einen Hut aufhaben, in: Horizont, Jg, Heft 5, S. 18.
- Wiswede, G. (1985): Soziologie, Landsberg am Lech.

Wirkung der Produktmarkenstärke



Wirkung des Fits zwischen der Unternehmens- und den Produktmarken auf die Einstellung zu den Produktmarken (aus Gründen der Übersichtlichkeit sind hier nur die Werte für Volkswagen dargestellt).
Quelle: TAIKN 2006.

■ Achim Burkhardt, Henrike Dores