

BBDO Consulting GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T + 49 211 13 79 85 39
F + 49 211 13 79 87 42
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Hausvogteiplatz 2
10117 Berlin
T + 49 30 34 00 03 380
F + 49 30 34 00 03 385
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Sandstraße 33
80335 München
T + 49 89 5 42 43 0
F + 49 89 5 42 43 259
www.bbdo.de

BBDO Consulting UK
151 Marylebone Road
London NW1 5QE
United Kingdom
T + 44 20 76 16 39 37
F + 44 20 76 16 36 00

BBDO Consulting S. A.
Calle Mesena, 22
28033 Madrid
Spain
T + 34 91 384 00 00
F + 34 91 384 00 11

Columbia Advisory Group
1285 Avenue of the Americas
New York 10019
United States of America
T + 1 212 459 53 23
F + 1 212 459 66 45

BBDO Consulting Suisse AG
Uetlibergstrasse 132
8045 Zürich
Switzerland
T + 41 1 457 56 56
F + 41 1 457 56 50

INSIGHTS 5



INSIGHTS 5



Die zukünftige Gestaltung des Automobilvertriebs



Generierung eines markenseitigen Preispremiums
im Automobilmarkt



Markenbewertung etabliert sich auf der
Top-Management-Agenda



Transfer deutscher Marken in den chinesischen Markt –
das Beispiel Siemens

BBDO Consulting

CONSULTING
BBDO

BBDO Consulting besetzt das Feld der auf marktorientierte Unternehmensführung fokussierten Strategieberatung. Beratungsschwerpunkte sind insbesondere Markenwert- und Kundenwertmanagement sowie die Entwicklung von Vertriebs- und Preisstrategien. Die über 110 Berater an den sieben Standorten Berlin, Düsseldorf, London, Madrid, München, New York und Zürich verfügen über ein umfassendes Know-how aus Beratung und Industrie. Über das internationale BBDO Worldwide Network mit über 345 Büros in 76 Ländern werden zahlreiche Blue-Chip-Klienten national und international betreut.

Inhalt

- 4 Editorial
- 6 Die zukünftige Gestaltung des Automobilvertriebs
- 25 Generierung eines markenseitigen Preispremiums im Automobilmarkt
- 37 Markenbewertung etabliert sich auf der Top-Management-Agenda
- 45 Transfer deutscher Marken in den chinesischen Markt – das Beispiel Siemens
- 66 Autorenverzeichnis
- 70 Kontakt

Editorial

Chancen des Wandels erkennen und mit professioneller marktorientierter Unternehmensführung systematisch nutzen

„Panta rhei/alles ist im Fluss“ (Heraklit, ca. 550–480 v. Chr.) – auch wenn der mit diesem Ausspruch bezeichnete kontinuierliche Wandel allgegenwärtig und hinlänglich bekannt ist, so hat er doch für marktorientierte Unternehmensführung eine besondere Bedeutung: Bei der systematischen Orientierung des Unternehmens an den Märkten haben externe Veränderungen zwangsläufig eine unmittelbare Auswirkung auf das unternehmerische Handeln.

Veränderte gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen wie auch Änderungen im Verhalten der Marktteilnehmer können für Unternehmen einerseits neue Marktchancen eröffnen, andererseits jedoch ebenso die Marktbearbeitung deutlich erschweren. Unternehmen, die marktorientierte Unternehmensführung nicht als ein bloßes „buzz word“ verstehen, sondern danach handeln, stehen somit vor der Herausforderung, derartige Veränderungen zu antizipieren, deren potenzielle Auswirkungen auf das eigene unternehmerische Tun zu bewerten und angemessen darauf zu reagieren.

Betrachtet man allein den deutschen Markt, so sind neben den vielfältigen gesellschaftlichen Veränderungen, wie z. B. der Zunahme von Ein- und Zweipersonenhaushalten zulasten größerer Familiengemeinschaften und des steigenden Durchschnittsalters der Bevölkerung in den letzten Jahren, eine Reihe weiterer sowohl rechtlicher wie auch marktseitiger Veränderungen erfolgt, die das Marketing nachhaltig verändern dürften: Durch gesetzliche Veränderungen wie beispielsweise die Neuregelung der Gruppenfreistellungsverordnung für Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen über Kraftfahrzeuge (GVO) in der Automobilbranche werden bestehende Handelsstrukturen in Frage gestellt, neue Bewertungsvorschriften verändern den Umgang mit immateriellen Vermögenswerten, wozu auch Marken zu zählen sind. Marktseitig treibt die in vielen Branchen zu beobachtende „Geiz ist Geil“-Mentalität einen Preiswettbewerb an, während gleichzeitig die Öffnung ausländischer Märkte wie China neue lukrative Absatzmärkte entstehen lässt.

Die Chancen der Veränderungen werden letztlich nur solche Unternehmen effektiv nutzen können, die ein professionelles Marketingmanagement etabliert haben und die Relevanz spezifischer externer Veränderungen für das eigene Unternehmen erkennen. Mit dem vorliegenden fünften Band unserer Schriftenreihe „INSIGHTS“ möchten wir hierzu einen Beitrag leisten: Er zeigt die Herausforderungen und Chancen/Risiken aus

gewählter Veränderungen und bietet handlungsorientierte Lösungsansätze in der bewährten Kombination aus Theorie und Praxis.

Der erste Beitrag beschreibt die Implikationen des in der Automobilbranche stattfindenden Strukturwandels für die Absatzwegeplanung sowie die zukünftige Rollenverteilung zwischen Herstellern und Händlern. Neben einer Analyse der sich aus den veränderten Rahmenbedingungen ergebenden Nutzenpotenziale für Hersteller, Händler und Kunden wird ein idealtypischer Planungsprozess aufgezeigt, der Unternehmen bei der Konzeption von Multikanalsystemen unterstützen kann (Seite 6).

Ein Modell zur Identifikation derjenigen Markeneigenschaften, die die Preispremiumakzeptanz einer Marke begründen, wird im zweiten Beitrag vorgestellt: Aus der beispielhaften Anwendung des BBDO Brand Equity Drivers® Modells auf den deutschen Automobilmarkt werden markenclusterspezifische Ansatzpunkte für eine Erhöhung des Preispremiums erkennbar, die es ermöglichen, der „Geiz ist Geil“-Mentalität entgegenzuwirken (Seite 25).

Mit den Auswirkungen der geänderten Rechnungslegungsvorschriften auf die Markenbewertung und den Anforderungen an die Ermittlung eines bilanzierbaren Markenwerts beschäftigt sich der dritte Beitrag. Als ein mittlerweile mehrfach bewährter Bewertungsansatz wird das gemeinsam mit der Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft entwickelte Modell „Brand Equity Valuation for Accounting (BEVA)“ vorgestellt (Seite 37).

Der abschließende Beitrag stellt am Beispiel der Siemens AG dar, wie Unternehmen die Chancen des Absatzmarktes China durch einen Transfer ihrer etablierten Marken nutzen können. Hierbei wird deutlich, wie deutsche Unternehmen bei den dabei erforderlichen Anpassungen ihres Marken-Leistungs-Versprechens an die Spezifika des chinesischen Marktes von der positiven Wahrnehmung der Marke „Made in Germany“ profitieren können (Seite 45).

Wir hoffen, dass Ihnen dieser Band unserer Schriftenreihe „INSIGHTS“ wie gewohnt hilfreiche Ansatzpunkte für einen Umgang mit den spezifischen Veränderungen in Ihrem Unternehmensumfeld bietet, und freuen uns auf Ihr Feedback.



Dr. Olaf Göttgens

Die zukünftige Gestaltung des Automobilvertriebs

Von Dr. Olaf Göttgens und Dr. Percy Smend, BBDO Consulting, Düsseldorf



Dr. Olaf Göttgens

Dr. Percy Smend

1. Zunehmende Bedeutung von Absatzkanalentscheidungen im Automobilvertrieb
2. Struktureller Wandel im Automobilvertrieb
3. Alternative Vertriebskanäle als Ergebnis des Strukturwandels
 - 3.1 Nutzenpotenziale aus den veränderten Rahmenbedingungen
 - 3.2 Pluralisierung der Betriebsformen
 - 3.3 Markenspezifische Heterogenisierung der Vertriebssysteme
4. Implikationen für die Absatzwegeplanung im Automobilmarkt
5. Implikationen für die künftige Rollenverteilung im Automobilvertrieb
6. Literaturverzeichnis

1. Zunehmende Bedeutung von Absatzkanalentscheidungen im Automobilvertrieb

Vor dem Hintergrund einer wachsenden Austauschbarkeit von Produkten, Leistungen und den damit zusammenhängenden Kommunikationsbotschaften rückt in zunehmendem Maße die Distribution als Quelle von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen in den Mittelpunkt praktischer und wissenschaftlicher Diskussionen.¹ Dabei ist der Vertrieb seit geraumer Zeit einem erheblichen Wandel unterworfen, der sich insbesondere in Diskussionen um eine fortschreitende Händlerkonzentration und dem damit verbundenen Verlust an Autonomie der Hersteller, um Trends im Konsumentenverhalten, die neue Anforderungen an die Absatzkanäle von Unternehmen bedingen, sowie um die Auswirkungen der Internetdiffusion auf die Distribution widerspiegelt. Im Zuge veränderter Markt- und Umfeldbedingungen sowie technischer Neu- und Fortentwicklungen kommt es zur Entstehung und raschen Verbreitung innovativer Betriebsformen im Handel.

Neue Akteure drängen in den Markt, tradierte Wertsöpfungsstrukturen werden infrage gestellt und etablierte Konstellationen zwischen Hersteller und Handel von neuartigen Arrangements abgelöst. Mit dem Einzug neuer Marktteilnehmer und der Entwicklung neuer Betriebsformen im Handel erweitert sich für Hersteller das Optionsspektrum für Marktzugang und Marktabdeckung.

Während als Konsequenz Vertriebsinnovationen in den meisten Branchen seit geraumer Zeit allgegenwärtig sind, stellt sich der Automobilvertrieb in den vergangenen Jahrzehnten nahezu unverändert dar. Bis heute zeigt sich hier ein fast homogenes Bild der Distributionsstruktur: Die automobilwirtschaftlichen Distributionssysteme werden von flächendeckenden Netzen relativ kleiner, unabhängig geführter Autohäuser dominiert. Ein Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Absatzkanälen und Handelsformen findet kaum statt. Bedingt durch das hohe akquisitorische Potenzial der Herstellermarke, durch die hohe Faktorspezifität der Händlerinvestitionen sowie in der Folge durch die Marktmorphologie ist seit geraumer Zeit eine Marketingführerschaft der Hersteller im Distributionssystem zu konstatieren. Geschützt wurden die vorherrschenden Distributionssysteme insbesondere durch die Gruppenfreistellungsverordnung für Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen über Kraftfahrzeuge 1475/95 (GVO). Sie nahm den Fahrzeugvertrieb vom Kartellverbot aus und ermöglicht Herstellern den Aufbau markenexklusiver Vertragshändlersysteme. Doch wird das Inkrafttreten der GVO-Novelle im Oktober 2003 eine Aufweichung dieser traditionellen Strukturen bewirken. Gestaltung und Management des Distributionssystems sowie das konsistente Zusammenspiel zwischen Marketing und Vertrieb über alle Absatzstufen hinweg werden künftig einen wachsenden Beitrag

¹Vgl. Bauer, H.H. (2000), S. 3: Homogenisierungstendenzen in der Produktpolitik „weaken the product's ability to differentiate the brand thereby increasing the burden on the channel to do so.“, kursiv im Original; Menzer, G.A. (1994), S. 104.

zur Wettbewerbsdifferenzierung leisten. Nach der Produktoffensive in der Vergangenheit ist künftig eine Vermarktungsoffensive der Hersteller zu erwarten.

2. Struktureller Wandel im Automobilvertrieb

Die Veränderung ist ein fester Bestandteil des Geschäftslebens, die Unternehmensreaktion alltäglich und wichtig. Zu hinterfragen ist jedoch stets das Ausmaß des Wandels und der notwendigen Reaktion. Wird als Reaktion auf jede geringfügige Veränderung im Markt die gesamte Strategie infrage gestellt, verlieren Unternehmen die Orientierung und operative Effizienz. Stellen Unternehmen ihre Strategie hingegen an den entscheidenden Wendepunkten nicht um, gefährden sie möglicherweise ihre Existenz. Die Herausforderung besteht folglich in der Früherkennung jener Treiber des Wandels, die die Dimensionen des Spiels nachhaltig verändern. Dabei können das Aufdecken von bestimmten Mustern und das Anwenden bestimmter Faustregeln hilfreich sein. Von wesentlicher Bedeutung ist jedoch eine Kombination aus Wachsamkeit und Vision, die sich in der Führungsspitze der Unternehmen vereinen müssen. Sind die Treiber erkannt, bedarf es der Kreativität, um neue Angebote mit neuen Nutzen entwickeln zu können, der Flexibilität, um das bestehende Geschäft neu ausrichten zu können, und nicht zuletzt der Risikobereitschaft, Usancen einer Branche infrage zu stellen, um in einer Weise auf Veränderungen zu reagieren, die dem Unternehmen zum Vorteil dienen. Die Teilnehmer im Automobilvertrieb sehen sich derzeit und wohl künftig mit einem erheblichen strukturellen Wandel konfrontiert (vgl. Abb. 1).

Treiber des Strukturwandels

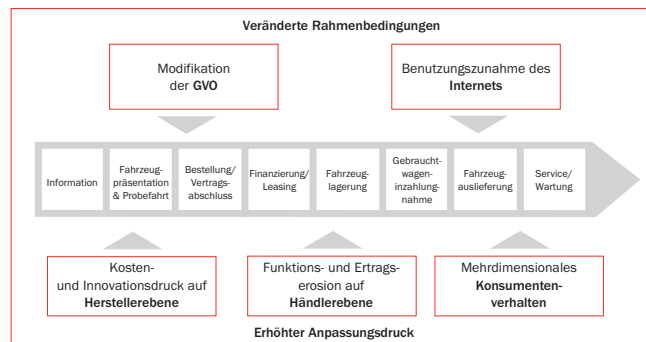


Abbildung 1

Am 1. Oktober 2003 ist die neue GVO 1400/2002 endgültig in Kraft getreten, mit der „erhebliche Veränderungen in Bezug auf die Freistellung von Vertriebsvereinbarungen für neue Kraftfahrzeuge und Ersatzteile vorgenommen“² wurden. Die Ziele der GVO-Novellierung umfassen die Stärkung der Unabhängigkeit der Händler und Werkstätten gegenüber den Herstellern, die Erhöhung des Wettbewerbs zwischen den Händlern einer Marke und eine Flexibilisierung der Verhaltensvorschriften; ferner die langfristige Annäherung der Preise zwischen den EU-Staaten und dadurch eine verbesserte Wahrung der Verbraucherinteressen im Hinblick auf Kauf und Nutzung der Fahrzeuge innerhalb der EU, gleichzeitig jedoch auch eine Wahrung des Qualitätsniveaus von Wartungsleistungen. Die wichtigsten Änderungen für den Vertrieb von Pkw betreffen:

- **Struktur des Vertriebssystems**

Hersteller müssen künftig entweder qualitative oder quantitative Kriterien zur Händlerselektion einsetzen. Es ist zu beobachten, dass sich die Hersteller nahezu geschlossen für das selektive System entscheiden, da die Wahl des exklusiven Systems faktisch mit dem Verlust an Kontrolle über die Absatzwege einhergeht.

- **Trennung von Vertrieb und Kundendienst**

Die modifizierte GVO hebt die Untrennbarkeit von Verkauf und Kundendienst auf, sodass autorisierte Werkstätten nicht zum Neuwagenverkauf verpflichtet werden können. Händlern wird damit umgekehrt ermöglicht, sich allein auf den Verkauf der Fahrzeuge zu spezialisieren.

- **Mehrmarkenvertrieb**

Händlern ist nun gestattet, Neuwagen verschiedener Hersteller in einem Verkaufsraum gemeinsam zu vertreiben. Zur Wahrung der Markenidentität dürfen Hersteller eine optische Separierung in Form markenspezifischer Verkaufsbereiche fordern, müssen jedoch Kosten für die Beschäftigung markenspezifischen Personals selbst tragen.

Erste Reaktionen auf die Einführung der neuen GVO lassen zwar erkennen, dass die Hersteller gegen diese Liberalisierungstendenzen angehen, insbesondere durch Verschärfung der Verträge, Anhebung von Standards und (im Durchschnitt) Margenreduzierung bei gleichzeitiger Anhebung des variablen Bestandteils. Es ist jedoch zu erwarten, dass die GVO zumindest langfristig die von der Europäischen Kommission erwünschten Auswirkungen erzeugt.

² Europäische Kommission (2002), S. 9.

Neben den Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen mag auch der technologische Wandel als Antriebskraft für eine Veränderung im Automobilvertrieb gesehen werden. Elektronische Märkte liefern branchenübergreifend Herstellern eine effiziente Plattform, um mit Endkunden direkt in Kontakt zu treten und Geschäfte zu tätigen, ohne Intermediäre zwingend einschalten zu müssen. Wenn auch der Abschluss nicht zwingend im Netz stattfinden muss – allein eine Elektronisierung von Informationsprozessen verspricht erhebliche Effizienzpotenziale. Die veränderten rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen wirken auf ein Distributionssystem, das in sich bereits erheblichen Anpassungsdruck aufweist:

- Die **Automobilhersteller** sehen sich einer kostspieligen und ungenügend kontrollierbaren Distribution ihrer Produkte gegenüber. Das in aufwändigen Kampagnen erzeugte Markenversprechen wird am PoS unzureichend umgesetzt: Trotz hoher Standards für Personal und Ausstellungsräume klafft zwischen dem Leistungsversprechen und der Realität häufig eine zu große Lücke.
- Die **Automobilhändler** sind mit einem fortschreitenden Margenverfall und drohenden Funktionsverlust konfrontiert. Im Ergebnis zeigt sich, dass die durchschnittliche Umsatzrendite deutscher Händler nur noch ca. 0,5 Prozent beträgt; 40 Prozent der Händler arbeiten defizitär.³ Die Situation vieler Automobilhändler zeichnet sich infolge mehrperiodig geringer Renditen durch existenzgefährdende Liquiditätseingänge aus. Vielerorts herrscht darüber hinaus eine starke Ernüchterung bzgl. der Unterstützung des Herstellers: Die Wahrnehmung starker Kontrollmentalität, realitätsfremder Konzepte sowie einer starken physischen und emotionalen Abkopplung vom Tagesgeschäft führt zu einer Unzufriedenheit. Zudem drängen in die lukrative Sparte des After-Sales-Geschäfts zunehmend Fast-Fit-Chains, preisaggressive Franchiseketten.
- Die Anbieter sehen sich gleichzeitig einem veränderten Kaufverhalten der **Autokäufer** gegenüber. Dieses spiegelt sich in Diskussionen um eine zunehmende Fragmentierung und Mehrdimensionalität der Autokäufer wider. Unterschiedliche Distributionskanäle weisen aus Konsumentensicht differenzierte Potenziale bezüglich relevanter Leistungsdimensionen auf. Die in anderen Märkten gelernte und zunehmend nachgefragte Möglichkeit des Wechsels zwischen Kanälen zur Nutzung kanalspezifischer Vorteile wird in der Automobilwirtschaft bislang nur unzureichend angeboten. Auch ein konsistentes Zusammenspiel zwischen Herstellern und Händlern ist in der Kundenwahrnehmung erforderlich.

Vor dem Hintergrund eines erhöhten Anpassungsdrucks im Distributionssystem sowie zusätzlicher Freiheitsgrade für die Marktteilnehmer durch veränderte rechtliche und technologische Rahmenbedingungen rücken Entscheidungen zur Gestaltung und zum Management des Distributionssystems zunehmend in den Blickpunkt der Automobilhersteller. Diese stellen die grundlegenden, langfristigen und nur schwer revidierbaren Rahmenbedingungen des Marktzugangs und der Marktabdeckung her.

3. Alternative Vertriebskanäle als Ergebnis des Strukturwandels

3.1 Nutzenpotenziale aus den veränderten Rahmenbedingungen

Als Folge des Strukturwandels weicht die über Jahrzehnte vorherrschende Trägheit der Systementwicklung in der Automobildistribution einer ungekannten Dynamik der Betriebsformen und führt damit zu einer Zunahme alternativer Absatzkanäle sowie zu einer veränderten Rollenverteilung im Distributionssystem. Die veränderten rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen eröffnen neuartige Nutzenpotenziale für Hersteller und Händler zur Überwindung ihres Anpassungsdrucks, die wiederum derivate Nutzenpotenziale für die Kunden freisetzen (vgl. Abb. 2).

Nutzenpotenziale aus den veränderten Rahmenbedingungen

	Hersteller	Händler	Kunde
Nutzenpotenziale aus den veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung markenfremder Handelsstrukturen • Beziehungseffizienz • Verstärkter Direktvertrieb • Differenzierung im Vertrieb • Erhöhte Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrmarkenhandel • Spezialisierung • Marktarealausweitung • Machtzunahme 	<ul style="list-style-type: none"> • Breitere Auswahl • Verringerung des Preisrisikos • Preisreduktion im Neuwagen- und Kundendienstgeschäft • Convenience in der Informationssuche
Nutzenpotenziale aus den veränderten technologischen Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bestehender Absatzkanäle • Aufbau eigener Absatzkanäle • Direktkontakt zum Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienzgewinne in der Wertschöpfung • Höhere Marktabdeckung 	<ul style="list-style-type: none"> • Markttransparenz • Einsparung Suchkosten • Convenience in der Informationssuche • Preisvorteile • Breitere Auswahl

Abbildung 2

³ Vgl. Mercer Management Consulting (2003), S. 2 ; Jullens, J., Smend P., (2003), S. 97.

Wesentliche Chancen zur Überwindung ihres Anpassungsdrucks entstehen Herstellern durch die erweiterten Möglichkeiten in der Absatzwegpolitik, die ihnen das Internet eröffnet. Das Internet kann im Automobilmarkt grundsätzlich zum Aufbau zusätzlicher Vertriebswege sowie – weitaus wahrscheinlicher – zur Unterstützung bestehender Distributionsarrangements beitragen. Der Vorteil einer ausschließlich unterstützenden Rolle des Internets im Automobilvertrieb liegt in der Möglichkeit, Optimierungspotenziale zu nutzen und Zusatzleistungen anbieten zu können, ohne das traditionelle Vertriebsnetz infrage zu stellen und bestehende Prozesse vollständig verändern zu müssen.

Vertragshändler in den selektiven Vertriebssystemen sind bislang an enge Auflagen und Bindungen gebunden, die ihre Profilierungsmöglichkeiten einschränken. Die Novellierung der GVO verleiht ihnen (zumindest theoretisch) verstärkte Autonomie: Nutzenpotenziale entstehen durch die Erleichterung der Aufnahme weiterer Marken in das Sortiment, die Aufhebung der zwingenden Verknüpfung von Verkauf und Kundendienst sowie durch den zu erwartenden Wegfall des Gebietsschutzes (vgl. Abb. 3). Von den zahlreichen Entwicklungssträngen in der gegenwärtigen Diskussion werden dem Mehrmarkenhandel nicht nur das größte Marktpotenzial zugeschrieben, sondern gleichsam auch die weitreichendsten Auswirkungen auf die bestehenden Vertriebssysteme. So erwogen in 2003 fast 60 Prozent der deutschen Autohändler, ihr Angebot auf weitere Marken auszudehnen.⁴ Ein grundlegender Beweggrund für die Aufnahme weiterer Marken durch Automobilhändler ist die Erwartung von Kostendegressionseffekten, Umsatzsteigerung und der verstärkten Unabhängigkeit von der Distributions- und Produktpolitik des einzelnen Herstellers.⁵

Nutzenpotenziale der Händler nach Novellierung der GVO

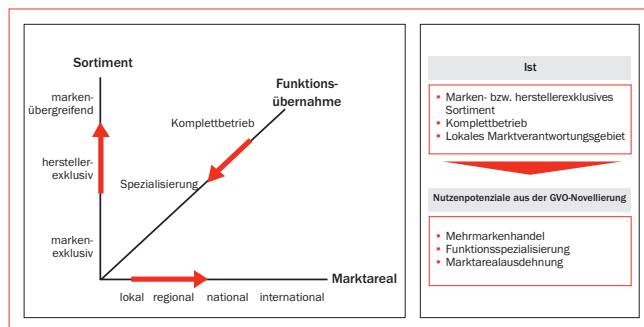


Abbildung 3

⁴ Vgl. o.V. (2003), S. 15; N = 2310 Autohändler; Vgl. auch Zielke, S., Preißner, M., Wierich, R. (2002), S. 142 f.; Cap Gemini Ernst & Young (2002), S. 19; Boz Allen Hamilton (2003), o.S.

⁵ Vgl. Hoffmeister, M. (1998), S. 201 ff.; Dreier, H. (1999), S. 41.

Auch für Kunden halten die Veränderungen der Rahmenbedingungen spezifische Nutzenpotenziale bereit. Sie sind derivativer Natur und offenbaren sich erst, wenn die Anbieter eine Angebotsdifferenzierung vorantreiben. Nutzenpotenziale der Kunden betreffen insbesondere Aspekte der Informationsbeschaffung. Das ausgeprägte Informationsbedürfnis lässt sich zu weiten Teilen schnell, günstig und bequem im Internet befriedigen. Hinsichtlich der Breite und Transparenz objektiver Informationen erscheint es anderen Informationsquellen überlegen. Die Anonymität bei Informationssuche und Fahrzeugvergleich entlastet den Kunden beim wahrgenommenen Kaufdruck. Daneben können Verbraucher von einer neuen Vielfalt der Angebotsformen profitieren. Bedürfnisgerechtere, typenspezifischere oder anderweitig differenzierte Angebotsformen können zusätzlichen Nutzen stiften. Besonders eine markenübergreifende Produktpräsentation erhöht die Transparenz der Angebote und ermöglicht schnell, bequem und günstig den direkten Vergleich von Preisen und Leistungspaketen: Bis zu 87 Prozent der Verbraucher würden beim Kauf des nächsten Fahrzeugs Mehrmarkenhändler als Alternative in Erwägung ziehen.⁶

3.2 Pluralisierung der Betriebsformen

Von bestehenden Marktteilnehmern und externen Wettbewerbern wurde schon in der Vergangenheit regelmäßig versucht, durch die Einführung andersartiger Betriebsformen und Betriebstypen Differenzierungsvorteile zu erlangen bzw. in den Markt einzutreten, doch konnte sich keine Alternative zum klassischen Autohaus etablieren. Die Integration alternativer Handelsformen scheiterte aus verschiedenen Gründen, vor allem güterspezifischen (z.B. Kundendienstbedarf von Pkw), marktlichen (z. B. Informationsanspruch und -verhalten der Verbraucher) und wettbewerbsrechtlichen (z. B. die in der GVO kodifizierte Einheit von Vertrieb und Kundendienst). Doch lassen nun nahezu alle Nutzenpotenziale auf eine Neukonfiguration der Absatzkette schließen. Erwartete Trends wie Spezialisierung, Vertikalisierung, Elektronisierung und Angebotsdifferenzierung haben gemeinsam, dass die Distributionsfunktionen in anderer Weise, Reihenfolge und Zusammensetzung geleistet werden. Da bei der Weiterentwicklung des Vertriebssystems durch Hersteller und Handel nicht allein nur einem dieser Trends gefolgt wird, bedingt eine Nutzbarmachung der Nutzenpotenziale die Entstehung zusätzlicher Wertketten, die nebeneinander Bestand haben. Aus Kundenperspektive werden sich diese durch eine Pluralisierung von Angebotsformen am Markt äußern. Potenzielle neuartige Betriebsformen entstehen insbesondere entlang der Stoßrichtungen (konzernübergreifender) Mehrmarkenhandel, Trennung zwischen Verkauf und Service sowie der Konsolidierung auf Eigentümerebene. Anders als bislang vorherrschend übernehmen die neuen Absatzformen nicht mehr zwingend jede der Distributionsfunktionen „ab Werk“. Vielmehr sind durch Spezialisierung einzelner Marktpartner mannigfaltige Zusammensetzungen der entstehenden Wertketten denkbar. Ein Mehr an Betriebsformen erweitert das Spektrum von Absatzkanälen, mit denen die Hersteller den Markt bearbeiten können. Die Erkenntnis, dass der Strukturwandel zu einer Pluralisierung der Absatzkanäle führen

⁶ Vgl. Taylor Nelson Sofres Automotive (2000), S. 12 f.; TNS Emnid (2001), o.S.; Cap Gemini Ernst & Young (2002), S. 16.

kann, lässt eine Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex der Multikanaldistribution, d. h. des Vertriebs gleicher oder ähnlicher Produkte eines Herstellers über mehr als einen Absatzkanal, für Automobilhersteller in der strategischen Absatzkanalplanung virulent erscheinen. Multikanalsysteme werden als Strategieoption betrachtet, um Märkte flächendeckend und effizient zu bearbeiten und die Kundenausschöpfung zu erhöhen, indem Konsumenten mithilfe unterschiedlicher Absatzkanäle eine Vielzahl von Kontaktpunkten für unterschiedliche Kauf- und Bedürfnissituationen angeboten wird.

Im Mittelpunkt der Multikanaldistribution steht dabei die Sicherstellung eines bipolaren Channel Fit:⁷ Der externe Fit bezieht sich auf die Kontingenz von Multikanalsystemen und zielt auf weitmögliche Abstimmung der Absatzkanäle auf die Markt- und Wettbewerbssituation ab. Im Vordergrund steht nicht die schnelle und unüberlegte Erschließung einer Vielzahl von Kanälen aufgrund kurzfristiger Marktbewegungen und vermeintlich apodiktischer Konsumententrends, sondern die planvolle Ausrichtung des Distributionssystems an Kundenbedürfnissen und Profitabilitätsaspekten. Der interne Fit bezieht sich auf die Konsistenz der Absatzkanäle innerhalb des Multikanalsystems. Dies betrifft besonders die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Absatzkanälen sowie die Abstimmung der internen Prozesse und Verhaltensprämissen zur Vermeidung, Minderung und frühzeitigen Begegnung von Doppelspurigkeiten, Widerständen und Konflikten. Auf Leitungsebene gilt es, eine klare Zuweisung von Rollen, Leistungen und Aufgaben auf die einzelnen Kanäle unter Berücksichtigung der vielfältigen Wechselwirkungen zwischen den Kanälen zu treffen.

3.3 Markenspezifische Heterogenisierung der Vertriebssysteme

Es ist nun davon auszugehen, dass die Vertriebssysteme in der Automobilindustrie anderen Branchen folgend komplexer und differenzierter werden. Zunehmend heterogene Geschäftsmodelle mit unterschiedlichen Leistungsangeboten werden miteinander konkurrieren. Der Absatzkanal gewinnt als Profilierungsinstrument an Bedeutung. Dabei werden die Automobilhersteller von den sich abzeichnenden Veränderungen nicht in gleichem Ausmaß und auf gleiche Weise betroffen. Es stellen sich unterschiedliche Anforderungen an die künftige Ausgestaltung ihrer Distributionssysteme. Gründe sind Abweichungen in der Ausgangssituation (Marktposition, Marktmacht und Marktbedeckung) und in der Bedeutung zentraler marketingpolitischer Determinanten für das Kaufverhalten (z. B. Preis, Marke, Service) zwischen den Herstellern. Für die drei möglichen Grundpositionierungen Emerging Brands, Premium Brands und Value Brands im Markt sollen im Folgenden zentrale Distributionsszenarien skizziert werden.⁸

Emerging Brands sind vergleichbar schwächere, im Markt wenig etablierte und bekannte Marken. Hinsichtlich ihres akquisitorischen Potenzials weisen sie gegenüber den anderen Markengruppen Nachteile auf. Sie verfügen zumeist nicht über flächendeckende

Vertriebsnetze, bieten Industriestandard zu günstigen Preisen und sind angewiesen auf kostengünstige Verfahren in Leistungserstellung und Leistungsvermarktung. Aufgrund der eher schwachen Marktposition steht die Erschließung neuer Vermarktungsräume zur Erreichung einer hohen kommunikativen und physischen Präsenz im Vordergrund. Um den meist jungen Marken die angestrebte Breitenwirkung zur Markenprofilierung zu erlauben, empfiehlt sich die Nutzung zahlreicher und vielfältiger kostengünstiger Absatzkanäle. Eine breite Kanalauswahl sowie der Abbau restriktiver Auflagen für die Absatzmittler soll dem raschen Aufbau einer hohen Distributionsdichte dienlich sein. Vor dem Hintergrund eines begrenzten finanziellen Spielraums infolge relativ geringer Margen sollte ein besonderer Fokus auf innovativen, kostengünstigen Absatzkanälen, wie z. B. Supermärkte und internetunterstütztem Vertrieb, liegen. Die Aufrechterhaltung eines flächendeckenden, vollständig exklusiven Vertriebsnetzes erscheint für Emerging Brands allein aus Gründen des Kapitalbedarfs nicht sinnvoll. Vielmehr legt die geringe Bedeutung der Marke als Verkaufsargument einen weitmöglichen Verzicht auf Markenexklusivität nahe. Einerseits sind dadurch signifikante Kostensenkungen auf Hersteller- (Koordination, PoS-Unterstützung) und auf Händlerseite (faktorspezifische Investitionen) möglich. Für Händler steigt damit die Attraktivität zur Listung der Marke. Ebenso verringert sich sein markenspezifisches Risiko. Andererseits haben Emerging Brands aufgrund von Preisen unter Marktdurchschnitt bei gleichzeitig marktdurchschnittlicher Qualität und Ausstattung der Fahrzeuge tendenziell ein höheres Interesse an direkten Produktvergleichsmöglichkeiten für den Kunden. Mit einer Aufgabe von Markenexklusivität und rigiden Händlerstandards geht jedoch ein Verlust an Kontrolle über die Aktivitäten im Absatzkanal einher. Die kanalübergreifende Durchsetzung der herstellereigenen Vorstellung über einzusetzende Marketing-Mix-Instrumente ist tendenziell problembehaftet.

Premium Brands verfügen dagegen über relativ dichte Vertriebsnetze, teilweise mit einem marktüberdurchschnittlichen Vertikalierungsgrad. Sie zeichnen sich durch ein hohes akquisitorisches Potenzial aus. Die Marke ist zentraler Leistungsbestandteil und soll sich in Produktqualität, Absatzkanal sowie Produkt- und Einkaufserlebnis widerspiegeln. Kauffördernde Faktoren sind das Vorstellungsbild technischer und qualitativer Perfektion, der Erwerb einer Markenwelt sowie der soziale Status, den Premium Brands ausstrahlen. In ihren Distributionsbemühungen sind Premium Brands bestrebt, die Markenwelt möglichst unverwässert über sämtliche Wertschöpfungsstufen hinweg zu transportieren. Vor diesem Hintergrund gilt es für Premium Brands, mittels umfangreicher Händlerrauflagen die Exklusivität im Markt zu sichern und die Händlerbeziehungen auf wenige langfristige und enge Bindungen zu beschränken. Diesen ausgewählten Haupthändlern sind frühzeitig größere Marktverantwortungsgebiete zur Verfügung zu stellen, um eine Beschränkung des Intra-brandwettbewerbs zu erwirken. Insbesondere wenn eine territoriale Beschränkung der Verkaufsgebiete untersagt wird, ist das Erwirken einer „kontrollierten“ Abhängigkeit der Vertriebspartner durch Partnerschaft oder Beteiligung

⁷ Vgl. Tomczak, T. (2003), S. 19 ff.; Schögel, M., Sauer, A. (2002), S. 22.

⁸ Vgl. zur markenbasierten Segmentierung des Automobilmarktes Dietz, F., Klink, G., Laib, P. (2000), S. 5 ff. Die aufgezeigten Markengruppen sind nicht vollständig trennscharf. Ein Grund liegt insbesondere in der zunehmenden Tendenz, mit einer Marke eine Vielzahl von Kundensegmenten bearbeiten zu können (z. B. Up-Trading durch den Prieten von Volkswagen bzw. Down-Trading durch die Jet-Reihe von BMW). Doch wird unterstellt, dass das Gros der Marken über ein bestimmtes Leitprodukt verfügt, das die Marke in hervorgehobener Weise repräsentiert und als Markennukleus die Markenwahrnehmung übriger Modelle beeinflusst, z. B. der Golf für Volkswagen oder der 911er für Porsche. Vgl. Dietz, W. (2003), S. 5.

von Bedeutung. Die vollständige Kontrolle erreichen Hersteller hingegen nur durch die vertikale Vorwärtsintegration. Besonders an strategisch bedeutsamen Punkten sollten Hersteller erwägen, aggressiv Handelsbetriebe zu akquirieren und eigene Handelskompetenzen aufzubauen. Die vertikale Integration schützt nicht nur die Reinheit der Marke sondern ermöglicht die Kontrolle sämtlicher Kundenprozesse im Lebenszyklus sowie den Zugriff auf das After-Sales-Geschäft. Eine direkte Kontrolle der Handelsbetriebe erlaubt die aktive Konsolidierung im Vertriebsnetz und in der Folge die Realisierung von Synergiepotenzialen in rückwärtigen Prozessen (z. B. IT, CRM, Lager, Verwaltung). Um ein nahtloses Käuferlebnis zu erwirken, sollten Premium Brands eine hohes Maß an Einheitlichkeit marketingpolitischer Instrumente in den Absatzkanälen vertraglich festlegen. Insbesondere die Wahrung des Preispremiums ist für eine Unterbindung unerwünschter Free-Riding-Effekte von Bedeutung.

Value Brands sind im Markt dominierende, etablierte Marken, die sich durch hohes Nachfragepotenzial und hohe Marktmacht auszeichnen. Sie verfügen über flächendeckende, meist überbesetzte Vertriebsnetze. Zentrales Verkaufsargument ist das Angebot von Qualität und Solidität zu moderaten Preisen. Der Käufer geht ein nur geringes Markenrisiko ein. Der künftige Fokus der Distributionsaktivitäten von Value Brands liegt auf Effizienzerhöhung sowie auf Erringung von Differenzierungsvorteilen im Distributionssystem. Somit sollte die Konsolidierung der Händlerlandschaft durch Händlerauflagen aktiv vorangetrieben werden. Neben den konventionellen markenexklusiven Autohäusern gilt es, solche Handelsformate zu entdecken, die zwar markenkonsistent, doch kostengünstiger als bestehende sind. Beispielhaft sei eine „preferred partnership“ von Mehrmarkenhändlern in kleineren Ortschaften genannt, in der sich der Betrieb eines markenexklusiven Anbieters als nicht lohnenswert erweist. Auch bietet der Internet-Direkthandel für Value Brands dadurch Potenziale, dass ihre Modelle weitgehend im Markt bekannte Güter mit nur geringen Leistungsdifferenzierungen darstellen. Dennoch wird erwartet, dass der Fokus auch künftig auf dem indirekten Vertrieb über Vertragshändler als Lead Channel liegt, der mit einer selektiven Reihe zusätzlicher Vertriebsalternativen kombiniert wird.

In der Konsequenz werden sich die Distributionssysteme der drei Markengruppen Emerging Brands, Value Brands und Premium Brands künftig signifikant voneinander unterscheiden. Eine empirische Marktpotenzialanalyse für das Jahr 2010 bestätigt, dass Premium Brands mehrheitlich über herstellereigene Niederlassungen und marken- bzw. herstellereksklusive Vertragshändler vertrieben werden (vgl. Abb. 4).⁹ Der Grad der vertikalen Integration wird sich signifikant erhöhen. Emerging Brands werden sich in weitaus stärkerem Maße innovativer Vertriebsformen bedienen. Mehr als die Hälfte der Fahrzeuge werden über Absatzkanäle vertrieben, die derzeit im Markt bedeutungslos oder nicht existent sind.

⁹ Vgl. Smend, P. (2004): Grundlage ist eine empirische Untersuchung über Multikanalsysteme in der Automobilvertrieb, durchgeführt im Jahre 2003. In einer prospektiven Delphi-Studie wurde ein hochrangiges Expertenpanel mit Entscheidern aus der Automobilindustrie sowie hochrangigen Vertretern aus Wissenschaft, Beratung, Verbänden und Medien in mehreren Runden zur künftigen Ausgestaltung des Automobilvertriebs befragt.

Relevant werden vor allem markenunabhängige Low-Cost-Formate sein, die preissensiblen Kunden den direkten Vergleich ermöglichen. Auch Value Brands werden zumindest ein Viertel ihrer Fahrzeuge über neuartige Absatzkanäle vermarkten. Von allen alternativen Betriebsformen ist dem Mehrmarkenhandel das größte Potenzial zuzuschreiben. Fast ein Drittel der Fahrzeuge von Emerging Brands und jedes zehnte Fahrzeug von Value Brands wird nach Expertenmeinung im Jahre 2010 über markenunabhängige Verkaufsstätten abgesetzt. Das Internet wird künftig eine wichtige Rolle in der Unterstützung stationärer Vertriebsysteme einnehmen. Im Vordergrund stehen dabei Kaufabwicklung und Kundenbindung. Insbesondere für preisorientierte Marken sowie für etablierte, standardisierte Fahrzeuge von Value Brands wird das Internet auch als Transaktionsmedium Bedeutung erringen. Im Vordergrund steht dabei der Direktvertrieb „ab Werk“, der erhebliche Produktivitätspotenziale bereithält.

Marktpotenzialanalyse Automobilvertrieb 2010

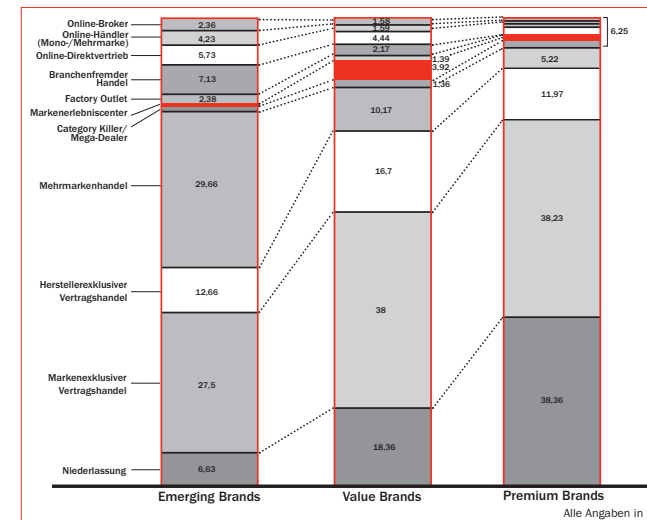


Abbildung 4

Darüber hinaus wird sich über alle Markengruppen hinweg offenbar nur eine geringe Anzahl neuartiger Betriebsformen etablieren können. So wird den Betriebsformen Category Killer, Mega-Dealer, Factory Outlet Center und Online-Broker nahezu kein Marktpotenzial zugeschrieben. Eine nur schwache Bedeutung in der Distribution erlangen Online-Händler und Markenerlebniscenter.

4. Implikationen für die Absatzwegeplanung im Automobilmarkt

Die erwartete Diffusion alternativer Absatzwege verdeutlicht den Bedarf an einer frühzeitigen Beschäftigung mit der Multikanaldistribution. Diese erfordert von den Unternehmen eine einzelfallbezogene Analyse ihrer Ausgangssituation, der zu erreichenden Sollposition in der Distribution sowie der sich daraus ergebenden Ziellücken, die den konkreten Handlungsbedarf aufzeigen. Im Planungsprozess empfiehlt sich ein Vorgehen in drei Phasen (vgl. Abb. 5).

3-stufige Konzeption von Multikanalsystemen

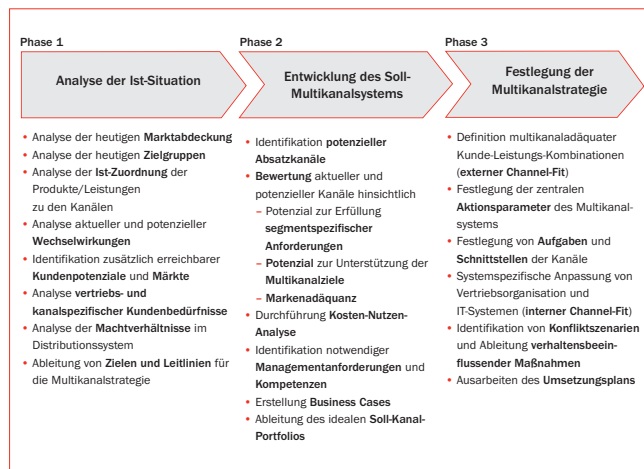


Abbildung 5

In einer ersten Phase ist die bestehende Vertriebssituation zu analysieren. Um den Nutzen alternativer Absatzkanäle herauszufiltern, ist zunächst die aktuelle Marktabdeckung abzubilden, um „weiße Flecken“ oder regionale Überdistribution zu identifizieren. Die derzeit bedienten Zielgruppen sind Kanälen und Leistungen zuzuordnen. Ziel ist eine segmentbezogene Erfassung der Inanspruchnahme von Leistungen und des tatsächlichen Kanalwahlverhaltens. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Aufdeckung von Wechselwirkungen zwischen den Absatzkanälen. Gleichsam dient die Analyse der Identifikation zusätzlich erreichbarer Kundenpotenziale und Märkte, die mit den bestehenden Absatzkanälen nicht oder nicht adäquat angesprochen werden. Sodann ist ein Verständnis der häufig unartikulierten, vertriebs- und kanalspezifischen Kundenbedürfnisse in den unterschiedlichen Kaufphasen zu entwickeln. Im Zentrum steht die Beschreibung idealer Verkaufs- und Betreuungsprozesse aus Sicht der Kunden. Ebenso sind die heutigen und erwarteten Machtverhältnisse im Distributionssystem zu analysieren, die als Bestimmungs- und Begrenzungsfaktor absatzkanalpolitischer Entscheidungen wirken. Sie determinieren in hohem Maße die Durchsetzungskraft der eigenen Handlungspläne. Im Ergebnis der Analysephase sollte ein differenziertes, zukunftsweisendes Zielsystem für die Multikanaldistribution stehen.

Eine zweite Phase dient der Entwicklung des Soll-Multikanalsystems. Zunächst sind sämtliche relevanten Absatzkanäle zu identifizieren. Dabei sind auch branchenfremde und gänzlich innovative Kanallösungen in Betracht zu ziehen. Die Menge aller identifizierten Absatzkanäle gilt es anhand qualitativer und quantitativer Kriterien zu bewerten. Im Vordergrund steht erstens ihr Potenzial zur Erfüllung der identifizierten Kundenbedürfnisse. Da Absatzkanäle grundsätzlich unterschiedliche Bedürfnisse in verschiedenartigem Ausmaß zu erfüllen imstande sind, ist eine segmentorientierte Prüfung anzuraten. Zweitens müssen die Absatzkanäle hinsichtlich ihres Potenzials zur Erfüllung der gewählten Ziele bewertet werden. Ist bspw. eine erhöhte Marktabdeckung vorrangiges Ziel der Multikanaldistribution, stellt ein Kernelement hierbei die Abschätzung der künftigen Bedeutung der Absatzkanäle im Markt dar. Steht hingegen die Differenzierung im Wettbewerb im Vordergrund, ist die Adaptiongeschwindigkeit der betrachteten Absatzkanäle bei den übrigen Anbietern der Branche zu prognostizieren. Nicht zuletzt aufgrund der überragenden Bedeutung der integrierten Markenführung im Automobilmarkt sind die Absatzkanäle drittens hinsichtlich ihrer Markenadäquanz zu untersuchen. Im Zentrum steht hierbei die Imagewirkung, die vom Kanal ausgeht. Absatzkanäle, die den angesetzten Bewertungskriterien nicht standhalten, sind aus dem Spektrum der betrachteten Optionen zu eliminieren. Die verbleibenden Kanäle lassen sich in einem nächsten Schritt einer Kosten-Nutzen-Analyse unterziehen. In der Unternehmenspraxis bewährt haben sich dabei Absatzsegmentrechnungen, Potenzialanalysen und Business Pläne für ausgewählte Kanäle. Im Ergebnis der zweiten Phase ist ein ideales Soll-Kanal-Portfolio abzuleiten. Der Vergleich mit der Ist-Situation erlaubt eine realistische Bewertung der Gaps und daraus folgend des Anforderungsniveaus, der kritischen Handlungsfelder und des Ressourcenbedarfs für die Umsetzung.

In einer dritten Phase erfolgt die Festlegung der Multikanalstrategie und Einleitung der Neukonfiguration. Zunächst sind dazu Kunden-Leistungs-Kombinationen zu definieren, die einen externen Channel-Fit sicherstellen. Ausgehend von den Kundenbedürfnissen sind sämtliche marktseitigen Prozesse innerhalb der gesamten Anbietergruppe zu gestalten. Es ist zu entscheiden, wie die einzelnen Kanäle am Markt auftreten, welche Kunden sie mit welchen Leistungen ansprechen und welche Rolle sie im Gesamtsystem der Unternehmung erfüllen. Festzulegen ist, welche Aufgaben von den Absatzkanälen autark übernommen werden und bei welchen Prozessen eine synergetische Vorgehensweise angestrebt wird. Insbesondere ist über die Anpassung von Vertriebsorganisation, Warenwirtschaftsprozessen und IT-Systemen zu befinden. Die Entscheidungen werden dabei wesentlich von dem gewünschten Integrationsgrad der einzelnen Absatzkanäle beeinflusst. Die kanalspezifischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen sich in Händlerstandards widerspiegeln und in Händlerverträgen kodifiziert werden. Im Rahmen der Planung sind alternative Konfliktszenarien zu durchdenken und geeignete verhaltensbeeinflussende Maßnahmen abzuleiten. Wesentliche Stakeholder im eigenen Unternehmen und im Distributionssystem sollten frühzeitig informiert und für die Handlungspläne gewonnen werden. Im Ergebnis ist ein Umsetzungsplan auszuarbeiten, der die gefasste Strategie in greifbare Umsetzungsschritte operationalisiert und Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten zuweist. Messbare Zielgrößen und Meilensteine erlauben die kontinuierliche Überprüfung der Maßnahmen.

5. Implikationen für die künftige Rollenverteilung im Automobilvertrieb

Ein Bedeutungsgewinn von Multikanalsystemen hat erhebliche Auswirkungen auf die bestehende Handelslandschaft. Zusätzliche Absatzkanäle erhöhen die Distributionsdichte, ohne dass die Zahl der automobilen Bedarfsträger anwächst. Vielmehr buhlen noch mehr Handelsunternehmen als zuvor um attraktive Standorte und Kunden. In der Folge ist eine Verschärfung des Preiskampfes im Fahrzeugmarkt zu erwarten, mit dem das Kostenmanagement auf Handelsebene in den Blickpunkt gerät. Primär rückt dabei die Erzielung von Skaleneffekten durch produktivitätssteigende Spezialisierung, Lernprozesse und Kapazitätsgrößenvorteile in den Vordergrund. Auch steigende Anforderungen der Kunden an Auswahl und Verfügbarkeit von Neuwagen sowie die notwendige Professionalität bei der Vermarktung von Fahrzeugen und Dienstleistungen erfordern tendenziell größere Handelsunternehmen. So ist zu vermuten, dass die Bedeutung der Betriebs- und insbesondere der Unternehmensgröße mit der Etablierung innovativer, zumal preisaggressiver Betriebsformen künftig zunimmt. Internes oder externes Anwachsen der Handelsunternehmen auf eine kritische Größe erfordert einen hohen Kapitaleinsatz. Das Erreichen von kritischer Größe und Kapitalkraft ist indes für zahlreiche Unternehmen

des Automobilhandels mit Schwierigkeiten verbunden. Die Branche ist von einer überreichlichen Anzahl Kleinunternehmen geprägt, die mehrheitlich erhebliche Finanzierungsprobleme haben, ein Zustand, der die Konsolidierung in der Branche fördert. Die von zahlreichen Herstellern bereits vorangetriebene Ausdünnung der Vertriebsnetze wird durch die Etablierung zusätzlicher Absatzkanäle beschleunigt. In einem stagnierenden, in Teilen rückläufigen Markt verbleibt den bestehenden Kanälen im Sinne eines Nullsummenspiels ein geringerer Anteil am Gesamtumsatz. Getrieben von Konsolidierung, Existenzängsten und Kannibalisierung erhöht sich somit das Konfliktpotenzial im Vertriebssystem signifikant. Ein hohes Maß an wahrgenommenen Konflikten führt zu einer nachhaltigen Verschlechterung der Beziehung zwischen Hersteller und Händler. In dem Bewusstsein der Schicksalsgemeinschaft mit den Händlern im Gruppenwettbewerb bedarf es seitens der Hersteller Maßnahmen des präventiven Konfliktmanagements.

Bei den verbleibenden größeren Händlern ist eine höhere Verhandlungsmacht gegenüber dem Hersteller zu erwarten. Vor dem Hintergrund der Gefahr einer Beeinträchtigung des Systemgleichgewichts infolge einer nachhaltigen Beziehungsverschlechterung zwischen Händler und Hersteller erscheint es notwendig, bereits im Vorfeld der Vertriebssystemerweiterung nicht nur potenzielle Konfliktherde ex ante zu identifizieren, sondern gleichermaßen die Beziehungen mit (ausgewählten) Händlern zu intensivieren. Notwendig ist eine grundlegende Analyse der Rollenverteilung im Absatzkanal. Dabei wird auch in Zukunft der Händler hierbei in erster Linie nach Absatz- und Gewinnerhöhung streben, während für den Hersteller noch weitere Nutzenaspekte eine wesentliche Rolle spielen werden: Erstens muss das vom Hersteller erzeugte Markenversprechen auch am PoS eingelöst bzw. erlebbar gemacht werden. Zweitens müssen bewährte Händler durch ein partnerschaftliches Modell an die eigene Marke gebunden und dadurch die Gefahr eines Multibrandings reduziert werden. Drittens sind andere erfolversprechende Händler durch Anreizsysteme zu ermutigen, zur Marke des Herstellers zu wechseln. Ein Machtanstieg des Handels infolge der veränderten Rechtsprechung macht es also erforderlich, eine Intensivierung mit ausgewählten, erstarkten Handelspartnern herbeizuführen und daraus eine Win-Win-Situation herzustellen. Beispielhafte Ansatzpunkte dafür sind:

- **Basisqualifizierung:** Die Einhaltung von durch den Hersteller festgelegten Standards scheidet oft an ungenauen und mit erheblichen Investitionen verbundenen Vorgaben. Alltägliche Vorgänge wie Gebrauchtwagenmanagement, Adressqualifizierung, Leadverfolgung sowie das Anschreiben von Kunden mit auslaufenden Leasingverträgen können mithilfe des Herstellers deutlich verbessert werden.
- **Gemeinsame Entwicklung von Kundenbindungskonzepten:** Die Leadverfolgung und der Kundenkontakt müssen im und mit dem Handel entwickelt werden, damit sie realitätsnah und umsetzbar sind. Nicht die IT-Perfektionierung oder der Mail-Overflow stehen dabei im Vordergrund, sondern die konsistente Kommunikation über die unterschiedlichen Kontaktpunkte. Gemeinsam festgelegte Anreizsysteme steigern überdies die Motivation der Händler.

- Der für den Händler einmalige Konsolidierungsvorgang kann durch den Hersteller im Rahmen einer **M&A-Unterstützung** mit erfahrenen Managern zu einem schnellen und guten Ergebnis gebracht werden, sodass ein Umsatz- und Motivationsknick vermieden bzw. zumindest auf Mitarbeiter- und Vertriebsseite abgefangen wird.
- Es wurde dargelegt, dass es gerade unter Premium Brands selektiv zur **Vorwärtsintegration** kommen wird. Insgesamt werden herstellereigene Betriebe die Ausnahme bleiben, da der ROI zu gering und die Handelskompetenz bei Herstellern nur ungenügend ausgeprägt ist. Stattdessen wird der Fokus auf Shared Services liegen, wobei aufgrund des hohen Investitionsbedarfes und der erforderlichen Einheit von Servicemodulen herstellerseits hohe Vorleistungen notwendig sind.
- Größere Einheiten und neue Profilierungsschwerpunkte verlangen neuartige Kompetenzen auf Handelsebene. Insbesondere die Steuerung unterschiedlicher Standorte und Marken stellt neue Anforderungen an das Management, z. B. im Bereich Führung, Prozesse und Controlling. Hier kann der Hersteller durch entsprechendes **Managementtraining** die qualifizierten Mitarbeiter fördern und dadurch einen weiteren Beitrag zur Intensivierung der Partnerschaft leisten.

Das Anstreben eines kooperativen Rollenmodells, das mit erheblichen Investitionen einhergehen mag, dient keinem Selbstzweck. Vielmehr geht es den Herstellern darum, das kommunikativ aufgebaute Markenversprechen am PoS einzulösen, um neben sich angleichenden Produkten und Preisen weitere Differenzierungspotenziale zu nutzen. Ebenso werden Bindung der (guten) Händler und Mitarbeiter an die Marke erhöht und markenfremde Händler angelockt. Dem Reiz des Multibrandings oder des Aufbaus eigener Handelsmarken wird entgegengewirkt. Die Daseinsberechtigung von Hersteller und Marke wird gestärkt, idealerweise werden Absatz und Profitabilität im Handel und damit auch für den Hersteller erhöht (Vertriebseffizienz durch Kostensenkung und Performancesteigerung). Vertrieb wird also auch nach der Liberalisierung noch nicht Kernkompetenz der Hersteller. Vielmehr muss der Hersteller dafür Sorge tragen, dass er die Kompetenz des Handels in einer Weise ausbaut, die ein konsistentes Bild der Marke im Marketing und Vertrieb gewährleistet.

6. Literaturverzeichnis

- Bauer, H.H.**, Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim, 2000.
- Booz Allen Hamilton**, Zukunft des Automobilhandels liegt im Mehrmarkenvertrieb, Pressemitteilung, München, 10.06.2003.
- Cap Gemini Ernst & Young**, Cars Online 2002, Präsentationsunterlagen zur Pressekonferenz, Frankfurt, 14.10.2002.
- Diez, F./Klink, G./Laib, P.**, Vorwärtsintegration als mögliche Antwort auf die Herausforderungen im Vertrieb, in: Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette der Automobilwirtschaft, Nr. 1, 2000.
- Diez, W.**, Herausforderungen und Perspektiven im Premiummarkt für Automobile, Forschungsbericht Nr. 22/2001 des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) an der Fachhochschule Nürtingen, 2001.
- Dreier, H.**, Absatzkanalstrategien für Automobilhersteller im Electronic Commerce, Siegen, 1999.
- Europäische Kommission – Generaldirektion Wettbewerb**, Kraftfahrzeugvertrieb und -kundendienst in der Europäischen Union – Verordnung (EG) Nr. 1400/2002 der Kommission vom 31. Juli 2002, Leitfaden, Brüssel, 2002.
- Hoffmeister, M.**, Multi-Franchise-Konzepte im Automobileinzelhandel, Wiesbaden 1998.
- Jullens, J./Smend, P.**, Multi-Channel Management – the Future of Automotive Retailing, in: Ahlert, D./Hesse, J./Jullens, J./Smend, P. (Hrsg.), Multikanalstrategien. Konzepte, Methoden und Erfahrungen, Wiesbaden, 2003, S. 93–110.
- Mercer Management Consulting**, Tiefgreifender Strukturwandel durch neue Wettbewerber und Konsolidierung, Presseinformationen, München, 2003.
- Mercer, G.A.**, Don't just optimize – unbundle, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 3, 1994, S. 103–116.
- O.V.**, GVO sorgt für Umbruch im Autohandel, in: Handelsblatt, 12.09.2003, S. 15.

Schögel, M./Sauer, A., Mehrkanalsysteme der zweiten Generation, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 09.12.2002, S. 22.

Smend, P., Multikanalsysteme in der Automobildistribution – konzeptionelle und empirische Grundlagen, Wiesbaden, 2004 (im Druck).

Taylor Nelson Sofres Automotive, Attitudes towards the European Distribution System, o.O., 2000.

TNS Emnid Automotive, Autokauf im Wandel: Deutsche Onliner gehen informiert zum Autohändler, Pressemitteilung, Bielefeld, 02.07.2001.

Tomczak, T., Mehrkanalsysteme aus Sicht der Wissenschaft, in: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., 2001 (Hrsg.), Vertriebsmanagement im Wandel – Strategien im Spannungsfeld zwischen klassischem Vertrieb und E-Commerce, Dokumentation des 40. Münsteraner Führungsgesprächs, Dokumentationspapier Nr. 146, Münster 2001, S. 14–24.

Zielke, S./Preißner, M./Wierich, R., Neue Betriebsformen im Automobilhandel, in: Handel im Fokus, Mitteilungen des Instituts für Handelsmanagement der Universität zu Köln, Heft II, 2002, S. 128–143.

Generierung eines markenseitigen Preispremiums im Automobilmarkt

Von **Tharek Murad Aga** und **Björn Sander**, BBDO Consulting, Düsseldorf



Tharek Murad Aga

Björn Sander

1. Preiskampf in der Automobilindustrie
2. Das BBDO Brand Equity Drivers® Modell
3. Ergebnisse und Implikationen für das Management von Automobilmarken
4. Fazit
5. Literaturverzeichnis

1. Preiskampf in der Automobilindustrie

Automobilhersteller im US-Automobilmarkt müssen sich seit den letzten Jahren einer bis dato noch nie erlebten Rabattschlacht stellen. Auf Neuwagen werden fast schon ruinöse Rabatte von durchschnittlich \$ 4.000 pro Fahrzeug gewährt. Trotz nach oben angepasster Nettopreislisten führt dies zu enormen Ertragseinbußen für die Hersteller. Hinzu kommen lukrative Zugaben beim Fahrzeugkauf, was die Ertragslage zusätzlich massiv negativ unter Druck setzt. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Marke Chrysler. Incentives in Höhe von \$ 200 pro Fahrzeug führen zu einem geschätzten Gewinnrückgang von ca. \$ 500 Mio.¹

Diesem Preisdruck kann sich eine Marke wie Chrysler so lange nicht entziehen, „bis wir den Leuten vermittelt haben, dass wir premiumfähige Produkte haben“, Joachim Eberhardt, Leiter Chrysler Marketing.²

War man bis Anfang 2003 für den deutschen Markt der Meinung, dass ein derart offensiver Preiskampf auf US-Niveau nicht zu erwarten sei, so zeigte sich im Laufe des letzten Jahres jedoch deutlich, dass gerade im Bereich der Volumenhersteller Preisabschläge durch günstigere Sonderausstattungen – z. B. kostenlose Beigabe der Klimaanlage, des CD-Players oder der Zentralverriegelung – immer mehr zum Usus der Hersteller gehören.

Bis vor wenigen Jahren noch unvorstellbar, boten einige Hersteller zusätzlich „innovative“ Zugaben beim Neuwagenkauf in ungewohnter Form an.³ Opel versprach den Kunden z. B. Benzingutscheine in Höhe von € 850, Citroën erstattete die Umsatzsteuer (was einem Wert von bis zu € 4.365 entspricht) und Ford zahlte beim Neuwagenkauf für Gebrauchtwagen bis € 2.500 über Marktwert nach Schwacke-Preisliste. Sogar beim neuen Golf wurde die Klimaanlage als „Dankeschön“ kostenlos dazugegeben.⁴ Dies führte bei Kunden, die kurz vor dieser Aktion einen Golf erworben hatten, zu großer Verärgerung und stellte die Händler vor eine große Herausforderung bei dem Umgang mit den Beschwerden ihrer Kunden. Zusätzlich vermindert eine solche Aktion den Restwert der Neufahrzeuge ohne Klimaanlage drastisch.

Für 2004 ist keine Besserung in Sicht. Im Gegenteil: Insbesondere im attraktiven Golf-Segment ist ein besonders aggressives Konkurrenzverhalten zu erwarten, was einen weiteren Abwärtsdruck auf die Preise erwarten lässt.

Selbst das deutsche Premiumsegment bleibt von solchen Aktionen nicht gänzlich verschont:⁵ Audi gewährt z. B. auf den A8 einen Rabatt von 10 Prozent. Und selbst Mercedes wirbt mit einer niedrigen Finanzierungsrate von 1,9 Prozent.

Zusätzliche zeigen ein enormer Innovationsdruck in der Branche und eine damit einhergehenden Verkürzung der Produktentwicklungszyklen erste Wirkung bei den traditionell starken deutschen Automobilmarken. Auftretende Qualitätsmängel führen langsam zu einer abnehmenden Markenloyalität der Autokunden. Als Ergebnis stellen erste Hersteller technische Innovationen zu Gunsten eines geringen Mängelrisikos zurück und setzen wieder verstärkt auf qualitative Zuverlässigkeit.

Für erfolgreiche Automobilhersteller ergeben sich auf Basis der geschilderten Trends drei zentrale Fragestellungen:

1. Wie kann einem weiteren Preisverfall markenseitig erfolgreich begegnet werden?
2. Welche Faktoren sind im Automobilmarkt für die Durchsetzung einer Preispremiumakzeptanz relevant?
3. Mit welchen markenseitigen Mechanismen kann den erwähnten Trends entgegen gewirkt werden?

2. Das BBDO Brand Equity Drivers® Modell

Grundlage der hier vorliegenden Studie ist das in einer groß angelegten, branchenübergreifenden Studie validierte BBDO Brand Equity Drivers® Modell (vgl. ausführlich Band III, der BBDO Brand Equity Excellence® Schriftenreihe).⁶

Die Grundidee dieses Ansatzes liegt in der Betrachtung der Markeneffizienz-Diskussion mit einem anderen Blickwinkel. Fokussierten sich bisherige Ansätze bislang auf die Minimierung des Inputs, also der Markeninvestitionen, so betrachtet dieses Modell von BBDO Consulting die Maximierung des Outputs, also des Markenertrags. Zielgröße ist hierbei die Maximierung der markenseitig generierten Preispremiumakzeptanz, da eine Steigerung dieser Größe der Notwendigkeit einer Incentivierung über Rabatte entgegenwirkt.

Die über das Modell abgebildeten vielschichtigen, direkten und indirekten Wirkungsbeziehungen zur Beeinflussung der Preispremiumakzeptanz (PPA) sind in Abbildung 1 dargestellt.

¹ Vgl. Mauerer (2004), S. 3.
² Vgl. Mauerer (2004), S. 3.
³ Vgl. Hawranek (2004), S. 78ff.
⁴ Vgl. c.v. (2004).

⁵ Vgl. Hawranek (2004), S. 78ff.
⁶ Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass das entwickelte Modell zu sehr guten Ergebnissen führt. Es zeigt sich, dass die fünf ausgewählten Marken-Values die Markenstärke (CBBE) äußerst gut erklären, da für sie eine erklärte Varianz von 80 Prozent festgestellt werden kann. Daraus folgt, dass die Marken-Values auf Basis der Theorie und qualitativer Untersuchungen richtig ausgewählt und konzeptualisiert worden sind.

BDDO Brand Equity Drivers® – Gesamtmodell

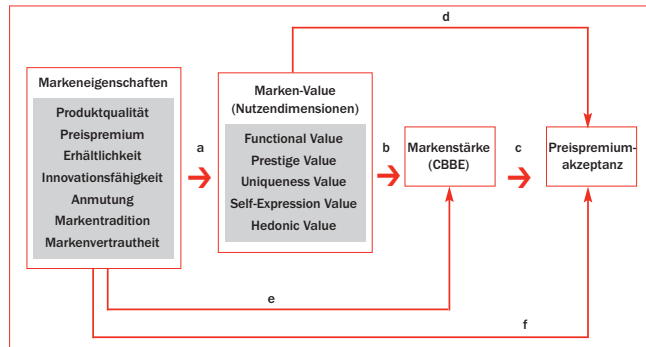


Abbildung 1

Primär wird die Preispremiumakzeptanz von der Markenstärke aus Kundensicht bestimmt. Markenstärke wird von so genannten Nutzendimensionen der Marke beeinflusst, die ihrerseits von Markeneigenschaften getrieben werden. Diese mehrstufige Wirkungskette zwischen diesen drei Faktoren (a – b – c – PPA) bildet die indirekten Wirkungsbeziehungen zur Generierung eines Preispremiums ab.

Neben diesen indirekten Wirkungsbeziehungen können Nutzendimensionen und Markeneigenschaften direkt auf die Preispremiumakzeptanz einzahlen, ohne über die Markenstärke zu wirken (z. B. f – PPA).

Bei der Auswahl der Markendimensionen wurden solche Werte berücksichtigt, die besonders relevant sind, d. h. die Premiummarken bei der Bildung von Preispremiumakzeptanz am besten gegenüber „einfachen“ Marken differenzieren und unterstützen.

Die Markeneigenschaften sind deshalb von besonderer Bedeutung, da sie im Rahmen des Marketing-Mix von Unternehmen aktiv gestaltet und somit zur Markensteuerung eingesetzt werden können. In Abbildung 2 und 3 sind Nutzendimensionen und Markeneigenschaften nochmals komprimiert beschrieben (vgl. für eine ausführliche Beschreibung Band III der BDDO Brand Equity Excellence®, BDDO Brand Equity Drivers®).

Übersicht über die Markeneigenschaften

Markeneigenschaften	Beschreibung
Produktqualität	• Wahrgenommene Qualität hinsichtlich verwendeter Materialien/Inhaltsstoffe und des Verarbeitungsprozesses
Preispremium	• Wahrgenommenes Preispremium relativ zu Wettbewerbermarken
Erhältlichkeit	• Verfügbarkeit, Distributionsgrad der Marke, Zugänglichkeit
Anmutung	• Markenästhetik, Produkt-, Verpackungsgestaltung und -design, Art der Markenpräsentation am Point of Sale
Markentradition	• Geschichte, Tradition und Herkunft der Marke
Innovationsfähigkeit	• Investition der Marke in technische und stilistische Neuerungen, Entwicklung modischer Trends
Markenvertraulichkeit	• Bekanntheit, Assoziationen mit bzw. Wissen über die Marke

Abbildung 2

Übersicht über die Nutzendimensionen

Marken-Values (Nutzendimensionen)	Beschreibung
Functional Value	<ul style="list-style-type: none"> • Basisnutzen einer Marke • Verkörpert Zweck- und Gebrauchstauglichkeit einer Marke • Risikoreduktionsfunktion: Marke schafft Sicherheit, Kontinuität, Vertrauen
Prestige Value	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialer Geltungsnutzen einer Marke • Fähigkeit der Marke, dem Besitzer Status und soziales Ansehen zu beschern und Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe zu demonstrieren
Uniqueness Value	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierungsnutzen einer Marke • Einzigartigkeit, Prägnanz der Marke • Fähigkeit der Marke, das Bedürfnis nach Individualität zu befriedigen
Self-Expression Value	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikationsnutzen einer Marke • Fähigkeit der Marke, als Mittel des Selbstausdrucks und Lebensstils verwendet zu werden
Hedonic Value	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionaler, ästhetischer Nutzen einer Marke • Fähigkeit der Marke, polysensorische Erlebnisse, Gefühle wie Genuss, Freude, Vergnügen etc. auszulösen

Abbildung 3

¹ Vgl. z. B. Keller (1993), S. 3ff; Aaker (1996), S. 78ff.

Auf Basis der branchenübergreifenden Studie wurde eine automobilspezifische Vertiefungsstudie durchgeführt. Insgesamt wurden dabei 17 Automobilmarken berücksichtigt (vgl. Abb. 4).

Untersuchte Automobilmarken



Abbildung 4

Auf Basis dieser Ergebnisse können Schlussfolgerungen für die Realisierung und Steigerung der Preispremiumakzeptanz und somit höherer Preise gezogen werden. Für deutsche Automobilhersteller ergeben sich folgende zentrale Fragestellungen:

1. Wie können die beschriebenen Nutzendimensionen für meine Marke spezifisch definiert werden?
2. Wie kann das Modell für meine Bedürfnisse spezifiziert werden, um dann ein kontinuierliches Monitoring meiner Preispremiumtreiber zu ermöglichen?
3. Wie müssen diese Markeneigenschaften ausgestaltet bzw. gesteuert werden, um zukünftig die Preispremiumakzeptanz für meine Marke zu erhöhen?

BBDO Consulting bietet zur Beantwortung dieser Fragen eine validierte Methodik zur Generierung von Preispremiumakzeptanz an. In einem ersten Schritt wird das Modell in Zusammenarbeit mit Klienten (Automobilhersteller) für die jeweiligen Fragestellungen spezifiziert (Identifizierung der Einflussstärke der Faktoren für Preispremiumakzeptanz und Definition der relevanten Faktoren).

Im zweiten Schritt werden dann die Maßnahmen zur Ausgestaltung der Markensteuerung festgelegt.

3. Ergebnisse und Implikationen für das Management von Automobilmarken

Automobilmarkt allgemein

Auf Basis der empirischen Ergebnisse lässt sich ein Marken-Ranking für die Fähigkeit zur Generierung von Preispremiumakzeptanz im deutschen Automobilmarkt aufstellen.

Marken-Ranking auf Basis der Preispremiumakzeptanz

Rang	Marke	Indexwert*	
1	Porsche	4,52	Cluster I
2	Mercedes	4,39	
3	Jaguar	3,97	
4	BMW	3,85	
5	Audi	3,78	
6	VW	3,38	Cluster II
7	Alfa Romeo	3,35	
8	Volvo	3,33	
9	Renault	3,19	Ø = 3,18
10	Opel	2,94	
11	Toyota	2,92	
12	Ford	2,70	
13	Peugeot	2,67	Cluster III
14	Skoda	2,57	
15	Mitsubishi	2,50	
16	Smart	2,28	
17	Fiat	2,01	

* Der Indexwert ergibt sich aus Multiplikation der markenspezifischen Leistungen bei den einzelnen Brand Equity Drivers* mit deren markenspezifischen Einflussstärken auf die Preispremiumakzeptanz.

Abbildung 5

Fasst man zur Interpretation die Marken in drei Cluster zusammen, so können diese folgendermaßen interpretiert werden:

- **Cluster I:** Hier werden Marken zusammengefasst, denen es durch ihre markenbezogenen Leistungen derzeit gelingt, eine überdurchschnittliche Preispremiumbereitschaft zu realisieren.
- **Cluster II:** Diese Marken erzielen mit ihrer Markenleistung eine durchschnittliche bis leicht überdurchschnittliche Preispremiumbereitschaft.
- **Cluster III:** Diesen Marken gelingt es mit ihrer markenbezogenen Performance derzeit nicht, eine Preispremiumakzeptanz zu generieren.

Das Ranking ist auf den ersten Blick wenig überraschend, zeigt es doch deutlich, dass es starken Marken besser gelingt, Preispremiumakzeptanz bei Konsumenten aufzubauen.

Die Betrachtung der relevanten Faktoren innerhalb der Branche und für einzelne Marken zeigt interessante Wirkungszusammenhänge.

Bei den Nutzendimensionen hat der so genannte **Functional Value**, d. h. der funktionale Grundnutzen, einen übergreifend starken Einfluss.

Die Erklärung liegt unter anderem darin, dass es sich bei Automobilen um hochpreisige Produkte handelt. Diese haben ein sehr hohes Involvement während des Kaufentscheidungsprozesses und auch der gesamten Nutzungsdauer eines Fahrzeugs. Für die Generierung und den Erhalt von Preispremiumakzeptanz stellt diese Nutzendimension, also hohe Qualität, sozusagen eine Art „Hygienefaktor“ dar.

Die Praxisrelevanz dieser Erkenntnis zeigt sich heute in der Tatsache, dass technische Zuverlässigkeit von Herstellern zu Gunsten von Innovationen zurückgestellt wurde. Aus mangelnder Serienreife und den damit einhergehenden Pannen bzw. Rückrufaktionen ergab sich für Autokunden ein als „negativ wahrgenommener Nutzen“, der in massiver Kundenzufriedenheit endete. Gerade deutsche Premiumanbieter haben dies erkannt und fahren ihre Technologieoffensive z. T. massiv zurück, um gerade den „Hygienefaktor“ wieder uneingeschränkt erfüllen zu können.

Auch bei der Berücksichtigung von Ausstattungsmerkmalen sollten die Hersteller die Relevanz des funktionalen Grundnutzens nicht unterschätzen. So erscheint es nicht nachvollziehbar, dass die Cruise Control noch nicht serienmäßig von allen Premiumherstellern angeboten wird, da diese einen vorausgesetzten Grundnutzen für Konsumenten darstellt.

Allerdings ist festzustellen, dass die Berücksichtigung dieses Faktors als zweiseitiges Schwert zu betrachten ist. Technische Innovationen sind zwar bei immer kürzeren Produktentwicklungszyklen zwingend notwendig, da diese den funktionalen Grundnutzen erhöhen. Führt dies jedoch zu qualitativen Rückschlägen, kann die Einflussstärke dieses Faktors zu einem überproportionalen Absinken der Preispremiumakzeptanz bei Konsumenten führen.

Als ein weiterer im Automobilmarkt relevanter, positiver Einflussfaktor konnte **Brand Heritage** identifiziert werden.

Hier liegt gerade für deutsche Hersteller mit einer ausgeprägten, vom Konsumenten wahrgenommenen Markentradition ein enormer Wettbewerbsvorteil: Die Kombination von hoher Qualität (funktionalem Grundnutzen) und ausgeprägtem **Brand Heritage**, wie z. B. bei Mercedes, wird es ausländischen Wettbewerbern wie Lexus fast unmöglich machen, genau die gleiche Preispremiumakzeptanz wie Mercedes zu generieren.⁷

Aufgrund dieser Zusammenhänge muss sich Renault die Frage stellen, inwieweit die explizite Auslobung eines französischen Heritages (Créateur d'Automobiles) – bei einer Historie hoher Pannenhäufigkeiten (ADAC-Pannenstatistik) – in einem Land mit ausgeprägter Automobiltradition wie Deutschland wirklich Erfolg versprechend ist. Für deutsche Hersteller mit Tradition wie Audi oder BMW liegen gerade im Hinblick auf ihre starke **Brand Heritage** im Transportieren dieser Werte große Potenziale. Erste Ansätze sind bereits zu erkennen, sollten jedoch noch forciert werden.

Ein weiterer positiver Einflussfaktor – natürlich mit erheblichen Unterschieden bei den einzelnen Marken bzgl. der Einflussstärke – ist die **Anmutungsqualität**. Bei diesem Faktor ist grundsätzlich zwischen der marken- und produktseitigen Anmutungsqualität zu unterscheiden.

Die **markenseitige** Anmutungsqualität besitzt besonderen Einfluss in der indirekten Kommunikation bzw. Interaktion zwischen Autointeressenten und Herstellern. Hierbei spielen insbesondere Anmutung des Showrooms, das Auftreten des Händlers bzw. Verhalten der Verkäufer bei der Fahrzeugübergabe eine Rolle. Diese Tatsachen stellen Automobilhersteller auch im Hinblick auf die GVO vor enorme Herausforderungen (abnehmender Einfluss der Hersteller auf die Markenführung bei Händlern): Nur wenn ein Automobilhersteller den Einfluss dieser Treiber für seine Marke kennt, kann er über geschickte Vertriebskooperationen und die daraus zu gewinnende positive Wahrnehmung bei Konsumenten seine Preispremiumakzeptanz stützen bzw. verteidigen.

⁷ Vgl. Eschment (2004), S. 10.

Bei der **produktseitigen** Anmutungsqualität spielen neben dem äußeren Erscheinungsbild des Fahrzeugs auch Faktoren wie Polisensoirik bzw. Haptik im Innenraum eine wichtige Rolle. Wollen Hersteller den Einfluss auf die Preispremiumakzeptanz positiv ausnutzen, sollten sie bei der Innenausstattung Materialien verwenden, die dem von Konsumenten wahrgenommenen Markenbild entsprechen.

Ergebnisse auf Markenebene

Die interessantesten Ergebnisse für Hersteller ergeben sich bei der Betrachtung der Ergebnisse auf Markenebene.

Die wichtigsten Preispremiumentreiber für die Marken Mercedes, BMW und Jaguar sind der **Functional** und **Self-Expression Value** sowie der **Anmutungsnutzen** und die **Marken-tradition**.

Ausgefallene Kommunikationsformen, wie z. B. das Product Placement des Z3 im James-Bond-Film „Golden Eye“ anstelle des traditionellen Aston Martin, könnten zur Stützung des Self-Expression Values von Vorteil sein. Als weiteres Beispiel können auch moderne Vertriebskonzepte (z. B. Daimler-Chryslers Brand Center zur Vermittlung eines besonderen Markenerlebnisses) als nachhaltig wirksame Maßnahmen zur Stützung der Preispremiumakzeptanz eingestuft werden.

Interessanterweise ist für die Marken Porsche, BMW und Jaguar der Einfluss des **Prestige Values** negativ. Dieses Ergebnis erscheint auf den ersten Blick nicht intuitiv und sollte nicht in der Form interpretiert werden, dass Prestige keine Relevanz bei diesen Marken besitzt. Im Gegenteil: Betrachtet man die Preisstellung dieser Marken, so kann vielmehr davon ausgegangen werden, dass das Prestige bei diesen Marken im Gegensatz zu anderen Marken schon „eingepreist“ ist.

Sich mithilfe dieser Marken noch weiter „prestigetraglich zu inszenieren“ bietet aus Sicht der Konsumenten keinen weiteren Zusatznutzen und wird auch gesellschaftlich, zumindest offiziell, nicht akzeptiert. Eine weitere, zu direkte Betonung des Prestigegegedankens hätte auf Konsumenten einen eher negativen Einfluss. Dies wäre z. B. der Fall, wenn Jaguar, als traditionell englische Marke für den deutschen Markt Kommunikationskonzepte im Zusammenhang mit der Sportart „Polo“ entwickeln würde.

Das Gegenteil zeigt sich für die Marken Volvo und VW. Hier ist der Prestige Value ein relevanter positiver Preispremiumentreiber. Dieses Ergebnis kann in der Form interpretiert werden, dass diese Marken bisher aus Sicht der Konsumenten noch nicht als „so prestigeträchtig“ wahrgenommen werden. Eine langfristige Vermittlung dieses Values über relevante Kommunikationskonzepte kann die Preispremiumakzeptanz erhöhen, da hier eine gewisse Form von Prestigesehnsucht der Konsumenten noch nicht über die Marken abge-

deckt wird. Dies sollte jedoch nur unter Berücksichtigung der übrigen Preispremiumentreiber segmentspezifischen Erfolg haben und wird einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen.

Für die Marken Ford, Skoda, Peugeot und Mitsubishi wird die Schaffung eines Preispremiums vor allem durch den Functional Value positiv beeinflusst. Diese Marken können insbesondere durch nachhaltige Anstrengungen bei der Erhöhung des Qualitätsniveaus und der markenseitigen Kommunikation dieser Anstrengungen Akzeptanz für einen höheren Preis generieren. Gutes Beispiel hierfür ist Toyota: Das Qualitätsversprechen wird seit Jahren erfüllt, Konsumenten assoziieren mit Toyota Qualität und sind bereit, einen höheren Preis für einen Toyota als z. B. für einen Ford zu zahlen.

Auf Basis der vorgestellten Ergebnisse stehen Automobilhersteller vor folgenden Fragestellungen:

1. Welche Einflussstärke haben die für meine Marken relevanten Nutzendimensionen und Markeneigenschaften?
2. Und noch viel wichtiger: Wie ist meine jetzige Performance dieser Faktoren?

BBDO Consulting liegen auf Basis des allgemeinen Modells die Einflussstärken relevanter Nutzendimensionen und Markeneigenschaften im Automobilmarkt vor.

Zusätzlich konnten für ausgewählte Marken erste Detailergebnisse bzgl. der jetzigen Performance (Ausprägung aus Konsumentensicht) entlang der Markeneigenschaften und Nutzendimensionen ermittelt werden.

Die vorgestellte Methodik ermöglicht es somit, die markenspezifischen Stellhebel zu identifizieren, die eine Preispremiumakzeptanz bei Konsumenten fördern. Auf Basis der bisherigen Performance dieser Stellhebel können dann zielgerichtete Maßnahmenpakete zur Steigerung der Preispremiumakzeptanz definiert werden.

4. Fazit

Mit dem hier vorgestellten Modell bietet BBDO Consulting eine validierte Methodik zur Ermittlung der Einflussgrößen auf die Preispremiakzeptanz für den Automobilmarkt an.

In einem ersten Schritt wird mit Automobilherstellern das vorgestellte Modell für die jeweiligen Marken spezifiziert. Dann wird die Stärke der Einflussbeziehungen für die einzelnen Markeneigenschaften und Nutzendimensionen ermittelt. Gleichzeitig wird eine Statusbestimmung bzgl. der Wahrnehmung aus Konsumentensicht entlang der Nutzendimensionen und Markeneigenschaften für die Marke vorgenommen.

In einem zweiten Schritt können – wenn die Stärke der Einflussbeziehungen auf die Preispremiakzeptanz für die Faktoren und deren Performance bekannt sind – die relevanten Marketinginstrumente zielgerichtet ausgestaltet werden. Auf Basis eines regelmäßigen Monitorings dieser Faktoren lassen sich dann Instrumenteneinsatz und Investitionen optimal steuern, um das Ziel einer Erhöhung der Preispremiakzeptanz (Erhöhung des Markenertrags) zu erreichen.

5. Literaturverzeichnis

Aaker, D. A. (1996), Building Strong Brands, New York 1996.

Engeser, M. (2004), Adidas, Haribo, Siemens: Die Wirtschaftswoche kürt Deutschlands beliebteste und erfolgreichste Produkt- und Unternehmensmarken, in: Wirtschaftswoche, Nr. 8/2004, S. 58 ff.

Eschment, W. (2004), „Könnten BMW kaufen“ – Toyota-Manager Yoshimi Inaba zur Strategie des japanischen Herstellers, in: Automobilwoche, Ausgabe Januar 2004, S. 10.

Hawranek, D. (2004), Autoindustrie – Rabatte sind wie eine Droge, in: Der Spiegel, Nr. 23/2003, S.78 ff.

Keller, K. L. (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, 57 (1), S. 1–22.

Mauerer, G. (2004), Chryslers Schicksalsjahr – Die Turnaround-Pläne des Managements leiden unter zu vielen Unwegbarkeiten, in: Automobilwoche, Ausgabe Januar 2004, S. 3.

o. V. (2004), Gekühlter Golf kostet über 400 Millionen, in: Spiegel Online, 03.02.2004.

Markenbewertung etabliert sich auf der Top-Management-Agenda

Von Dr. Mark Esser, BBDO Consulting, Düsseldorf und Dr. Andreas Schmidt, Ernst & Young, Stuttgart



Dr. Mark Esser



Dr. Andreas Schmidt

1. Ausgangssituation
2. Anwendungsbereiche von Markenbewertung
3. Kernbestandteile des Modells „Brand Equity Valuation for Accounting“ (BEVA) von BBDO Consulting und Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
4. Konkrete Vorgehensweise
5. Literaturverzeichnis

Nachfolgend soll ein knapper Überblick zu den wichtigsten Aspekten der gegenwärtig intensiv diskutierten Markenbewertungsthematik gegeben werden. Dabei wird zunächst auf die Ausgangssituation eingegangen und zu begründen versucht, warum sich gerade in den letzten Monaten ein signifikanter Bedeutungszuwachs ergeben hat. Anschließend werden die wichtigsten Anwendungsgebiete von Markenbewertung und die damit verbundenen Ziele aus der Perspektive des Top-Managements dargelegt. Die daraus abgeleiteten methodischen Anforderungen werden sodann anhand eines integrierten Bewertungsansatzes diskutiert, welcher sowohl verhaltenswissenschaftliche als auch finanzwirtschaftliche Erfordernisse berücksichtigt und schließlich einen monetären Markenwert ausweist.

1. Ausgangssituation

Markenwerte stellen eine der zentralen Ressourcen der Informations- und Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts dar. Ihre steigende Bedeutung wird getrieben von Faktoren wie Globalisierung und Liberalisierung, durch das Aufweichen traditioneller Markttabugrenzungen sowie signifikante Veränderungen des Kundenverhaltens. In diesem Zusammenhang ist über verschiedene Industrien hinweg eine zunehmende Relevanz von Marke und Marketing zu beobachten. Die hohe ökonomische Bedeutung der Marke kann etwa mit dem Anteil des Markenwerts am gesamten Unternehmenswert zum Ausdruck gebracht werden. Je nach Quelle und Operationalisierungsansatz wurden hier Anteile von bis zu 62 Prozent für kurzfristige Konsumgüter bzw. sogar 77 Prozent für die Marke BMW ermittelt (vgl. Abb. 1).

Anteil von Markenwerten am Unternehmenswert

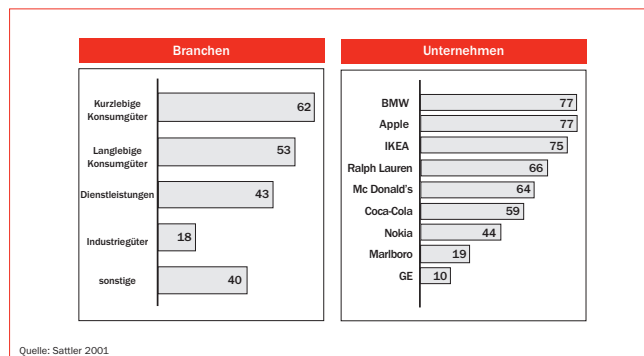


Abbildung 1

Parallel zu dieser Entwicklung haben sich in den letzten Jahren deutliche Veränderungen bei den Rechnungslegungsvorschriften ergeben. So ist es gemäß US-GAAP und IAS/IFRS erforderlich¹, alle erworbenen (derivativen) Markenwerte zu aktivieren. Dieser aktuelle Wert einer Marke wird im Rahmen einer Folgebewertung auf Werthaltigkeit überprüft, indem jährlich ein so genannter Impairment Test durchzuführen ist. Mit der Einführung dieser Werthaltigkeitsprüfung wird die bisherige Regelung der planmäßigen Abschreibung einer Marke obsolet und die periodische Ermittlung des zu bilanzierenden Markenwerts sehr bedeutsam.

Der bilanzielle Ausweis von originären, also selbst geschaffenen Marken ist gemäß der derzeitigen Bilanzierungsstandards nicht möglich. Zu berücksichtigen sind jedoch die Möglichkeiten einer freiwilligen Berichterstattung derartiger Markenwerte, auf die im nachfolgenden Abschnitt eingegangen wird.

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die internationalen Rechnungslegungsstandards für kapitalmarktorientierte Unternehmen ab 2005 verpflichtend Einzug halten, erhält das Thema Markenbewertung bereits aufgrund der Bilanzierungsthematik zentrale Bedeutung für das Top-Management. Ergänzend hierzu sind in den letzten Monaten gerade bei international operierenden „Corporate Brands“ Aspekte der Unternehmensfinanzierung bzw. der strategischen Planung in den Vordergrund gerückt.

2. Anwendungsbereiche von Markenbewertung

Mit dem Thema Markenwert wird eine Reihe unterschiedlicher Fragestellungen verbunden. Typische Fragestellungen betreffen u. a. die Veränderung des Markenwertes im Zeitverlauf, die Markenstärke im Vergleich zum Wettbewerb, der Wertschöpfungsbeitrag der Marke, die Bestimmung von Lizenzgebühren oder auch die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Höhe des Markenwertes durch Marketingmaßnahmen. Je nach Anlass steht somit ein unterschiedliches Interesse bei der jeweiligen Bestimmung von Markenwerten im Vordergrund.

Abbildung 2 führt diese Anwendungsbereiche auf. Dabei kann allgemein zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Aspekten unterschieden werden.

¹ Die US-amerikanischen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften US-GAAP bzw. IAS/IFRS stellen weltweit die bedeutsamsten Standards für das externe Rechnungswesen dar. (vgl. etwa Grünberger J./Grünberger H. 2002, S. 10 ff.)

Anwendungsbereiche von Markenbewertung

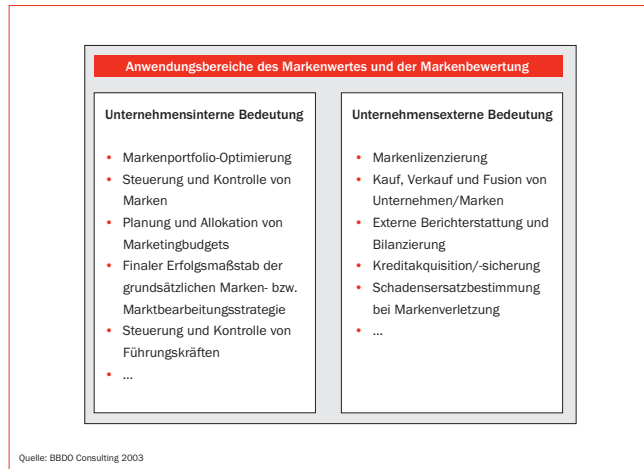


Abbildung 2

Eine unternehmensinterne Bedeutung hat die Markenbewertung insbesondere bezüglich der Steuerung und Kontrolle von Marken. So kann z. B. bei Markenportfolio-Optimierungen ein monetärer Maßstab geschaffen werden, der die Fokussierung auf die tatsächlich wertvollsten Marken erlaubt. Ebenso kann die Berechnung des Markenwertes Defizite bisheriger Steuerungsinstrumente kompensieren, indem Investitionen in die Markenpflege/den Markenaufbau nicht nur hinsichtlich ihrer Kosten, sondern auch hinsichtlich ihrer Wirkungen u. a. auf den Unternehmenswert abgebildet werden. Schließlich kann die Markenbewertung auch zur Allokation des Marketingbudgets eingesetzt werden und als eine objektive Grundlage für die konkrete Ausgestaltung und Dimensionierung der Marketingtats fungieren.

Einen Anwendungsbereich mit unternehmensexterner Bedeutung stellt die Markenbewertung bei der Übertragung von Markenrechten dar. Durch die Bestimmung des monetären Markenwertes wird eine objektive Basis zur Ermittlung von Lizenzsätzen bereitgestellt. Zudem werden durch die Lizenzierung über verschiedene Länder hinweg steuerliche Optimierungsmöglichkeiten eröffnet.

Weiterhin lässt sich der Wert einer Marke heranziehen, um die Höhe eines Schadensersatzes infolge von Markenrechtsverletzungen oder die rechtswidrige Verwendung von Markenzeichen (inkl. langfristiger „Markenschäden“) zu bestimmen. Insbesondere für Fälle von Markenpiraterie ist diese Anwendungsmöglichkeit von zunehmender Bedeutung.

Besonders relevant erscheint für viele Unternehmen die Möglichkeit zur Generierung von Finanzierungs- bzw. Kreditierungsvorteilen durch Berichterstattung über Markenwerte. So konnte etwa das skandinavische Versicherungsunternehmen Skandia durch die Erstellung und Veröffentlichung von so genannten „Wissensbilanzen/Intellectual Capital Reports“ (Darlegung des Nutzens von Forschungsleistungen, Aufzeigung der Entwicklung immaterieller Vermögenswerte, Dokumentation zukunftsschaffender Potenziale) in den letzten Jahren die Transparenz seiner Außendarstellung deutlich erhöhen. Die Bewertung immaterieller Vermögenswerte durch monetäre und nicht monetäre Indikatoren führt zu einer transparenteren Darlegung der Erfolgspotenziale, was sich positiv auf die Bewertung durch Analysten (Verbesserung von Ratingurteilen), Investoren und Kreditgeber auswirken kann. Die Nichtoffenlegung des Markenwertes kann daher zu einer relativen Schlechterstellung beim Kreditrating führen.

Alle hier beispielhaft aufgeführten Anwendungsbereiche verdeutlichen, dass die Bewertung von Marken ein wichtiges Instrument ist, um die gegenwärtige Stellung einer Marke im Markt zu analysieren und um marktpolitische Entscheidungen über den Ausbau und die Stärkung sowie die Pflege von Marken zielgerichtet treffen und die Ergebnisse kontrollieren zu können.

3. Kernbestandteile des Modells „Brand Equity Valuation for Accounting“ (BEVA) von BBDO Consulting und Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Bei der Bestimmung von Markenwerten steht je nach Anlass ein unterschiedliches Interesse im Vordergrund. Dementsprechend lassen sich die gängigen Bewertungsmodelle in vier Gruppen unterteilen: finanzorientierte Modelle, verhaltensorientierte Markenwertmodelle, finanzorientiert-verhaltenswissenschaftliche Kombinationsmodelle und Input-/Outputmodelle. Dabei erscheint jedoch unabhängig von der Gruppenzuordnung hauptsächlich der ungenügende Abgleich bilanzierungsrelevanter bzw. verhaltenswissenschaftlicher Anforderungen problematisch. Genau an diesem Punkt setzt das Modell „Brand Equity Valuation for Accounting“ – kurz: „BEVA“ – an. Das BEVA-Modell beinhaltet eine strategisch-marketingorientierte Perspektive sowie eine bilanziell-finanzwirtschaftliche Sichtweise. So wurde bei der gemeinsamen Entwicklung eines integrierten Modells von Seiten BBDO Consultings die langjährige Erfahrung im Bereich verhaltenswissenschaftlich fundierter Markenbewertungsmodelle eingebracht, während Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die entsprechende Expertise einer der größten Prüfungs- und Beratungsgesellschaften der Welt verkörpert. Verfolgt wird dabei ein „best of both worlds“-Anspruch: Mit der Bündelung von Expertise aus den Bereichen Markenwertmanagement und Wirtschaftsprüfung wurde eine Grundlage für Markenbewertung geschaffen, die die häufig kritisierten Defizite der bisher üblichen einseitig ausgerichteten Verfahren überwindet. Auf diese Weise kann das gemeinsame Modell die Gesamtheit der oben angesprochenen internen und externen Bewertungsperspektiven verlässlich abdecken. Dabei ist für viele Klienten der Einklang des Modells mit den Bilanzierungsstandards besonders wichtig.

BEVA stellt einen mehrstufigen modularen Ansatz dar, der den verhaltenswissenschaftlich abgesicherten Status der Marke (BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung[®]) mit einem quantitativ hergeleiteten Wertansatz (Relief-from-Royalty) verbindet. Die Brand Profit Rate fungiert dabei als zentrale Größe bei der Ableitung von markenbezogenen Plan-Einnahmen. Abbildung 3 zeigt den Ansatz grafisch im Überblick.

Kernelemente des BEVA-Modells

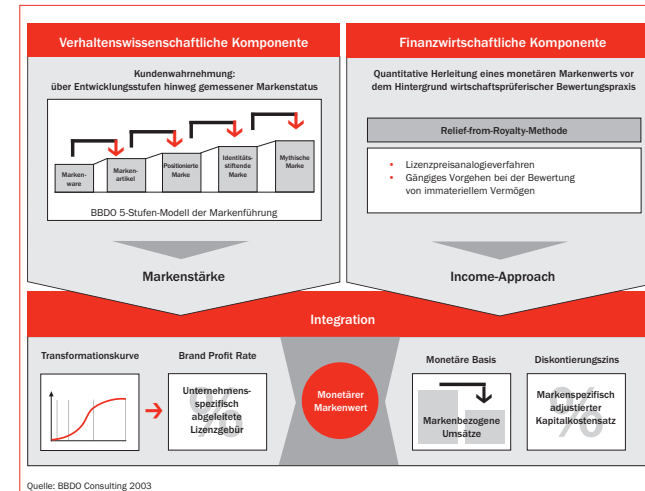


Abbildung 3

Über das BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung[®], das sich auf die potenziell relevanten Entwicklungsstufen einer Marke stützt, wird zunächst die Markenstärke aus Nachfragersicht auf Basis von Konsumentenbefragungen ermittelt. Diese wird sodann im Zusammenspiel mit am Markt ermittelbaren Lizenzgebühren und der relativen Markenbedeutung der betrachteten Branche in eine unternehmensspezifische Brand Profit Rate transformiert.

In einem zweiten Schritt wird als Bezugsgröße für die Brand Profit Rate eine monetäre Basis errechnet, indem unter Rückgriff auf Daten des Rechnungswesens die markenbezogenen Umsätze ermittelt werden. Auf diese monetäre Basis wird sodann die Brand Profit Rate als Gewichtungsfaktor angewandt. Im Ergebnis erhalten wir die Brand Profits, d. h. die markenbezogenen Einnahmen, die schließlich – analog zur Vorgehensweise bei Discounted-Cashflow-Verfahren für Zwecke der Unternehmensbewertung – mit einem adäquaten Diskontierungszinsfuß abgezinst werden. Die Summe der Barwerte bildet schließlich den Markenwert des BEVA-Ansatzes. Somit bildet der Markenwert den Barwert der über den Planungshorizont ermittelten, ersparten Lizenzgebühren ab.

Zur Berücksichtigung strategischer Optionen kann auf den Markenwert ein so genannter Option Value aufgeschlagen werden.² Mit der Berücksichtigung des Option Value wird der Tatsache Rechnung getragen, dass der Wert einer Marke nicht nur durch die Verwendung in den gegenwärtigen Geschäftsfeldern, sondern auch durch mögliche zukünftige Markenstrategien des betrachteten Unternehmens bestimmt wird.

Neben der technischen Modellausgestaltung spielt für die betriebliche Anwendung der Markenbewertung die Adaption des Modells auf die konkreten Branchen- und Zielgruppengegebenheiten des Unternehmens eine große Rolle. So ist es für die Ermittlung eines validen Markenwertes unerlässlich, die Markenrelevanz im spezifischen Kaufentscheidungsprozess zu berücksichtigen. Der Umstand, dass hier je nach Region, Zielgruppe oder Industrie deutliche Unterschiede zu verzeichnen sind, muss sich zwangsläufig im monetären Wert der Marke niederschlagen. Bei Unternehmen mit heterogenen Tätigkeitsfeldern ist demnach eine Differenzierung des Bewertungsansatzes zwingend erforderlich. Kennzeichnend für den hier vorgestellten Ansatz ist zudem ein hohes Maß an Praktikabilität. So sind die Markenstärke-Treiber durch Kundenbefragungen vergleichsweise einfach zu erheben und die für die weitere finanzwirtschaftliche Berechnung erforderlichen Daten in der Regel gut verfügbar.

4. Konkrete Vorgehensweise

Die Ausgestaltung der konkreten Vorgehensweise wird naturgemäß stark durch spezifische Zielsetzungen, strukturelle Gegebenheiten des Unternehmens und die vorhandene Datenlage beeinflusst. Ebenso schlagen sich zu erfüllende rechtliche oder steuerliche Vorschriften im Arbeitsplan nieder. Im Sinne einer Näherungsaussage kann unserer Erfahrung nach ein erster intern nutzbarer monetärer Markenwert bereits ab einer Projektlaufzeit von drei bis vier Wochen ermittelt werden. In jedem Falle empfehlen wir auf der Klientenseite einen interdisziplinären Projektansatz. Der frühzeitige „Schulterschluss“ von Marketing-, Finanz- und Rechtsfunktion wirkt sich in der Regel sehr vorteilhaft auf Qualität und Akzeptanz der Projektergebnisse aus.

5. Literaturverzeichnis

Grünberger D./Grünberger H., IAS/IFRS und US-GAAP 2003, Herne/Berlin, 2002.

Keller, K.L., Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 2. Auflage, Upper Saddle River, N.J., 2002.

Sattler, H., Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen, 2. Auflage, Frankfurt am Main, 2001.

²Der Begriff „Option Value“ wird häufig im Zusammenhang mit Markendehnung oder Brand Extension verwendet. (Vgl. ausführlich Keller 2002, S. 577ff.)

Transfer deutscher Marken in den chinesischen Markt – das Beispiel Siemens

Von **Beate Bieniek** und **Dirk Miller**, Siemens AG und **Adel Gelbert**, BBDO Consulting, München



Beate Bieniek-Moores



Dirk Miller



Adel Gelbert

1. „Wenn China erwacht, wird die Welt erzittern“
2. Siemens – „Der Freund, der durch das Tor zum Westen kommt“
3. Besondere Herausforderungen an den Transfer deutscher Marken nach China
 - 3.1 „Made in Germany“ – Die Marke hinter der Marke
 - 3.2 Konfuzius und der Shareholder-Value
 - 3.3 Business to business, to government or to whom?
4. Wie Siemens die Marke erfolgreich nach China transferiert
 - 4.1 Differenzierte Preispositionierung entlang Kundenbeziehungspfad
 - 4.2 Duale Markenpositionierung – die Herzen gewinnen, die Köpfe überzeugen
 - 4.3 Modulare Organisationsstruktur zur Marktbearbeitung
5. Ausblick: „Siemens in China – we are here to stay“

Die weltwirtschaftliche Position Chinas ist in den vergangenen Jahren ausführlich beschrieben und kommentiert worden, in den Planungen international agierender deutscher Unternehmen nimmt China längst eine Sonderrolle ein, nicht mehr nur als attraktiver Produktions- und Forschungsstandort, sondern immer stärker auch als strategisch entscheidender Absatzmarkt der Zukunft. Damit kommt der Frage nach der Gestaltung des Transfers deutscher Marken nach China eine immer stärkere Bedeutung zu. Die Siemens AG hat als Pionier unter den deutschen Großunternehmen im Chinesengeschäft eine mittlerweile über 130-jährige Erfahrung mit dem Transfer einer deutschen Marke in den chinesischen Markt. Die Marke Siemens ist in der chinesischen Gesellschaft fest verankert und nimmt die Position eines klaren Brand Leaders ein.

Im ersten Kapitel dieses Beitrags sollen kurz Perspektiven und Rahmenbedingungen für den Transfer deutscher Marken nach China skizziert werden. Im zweiten Kapitel folgt ein kurzer Überblick über die Historie und die gegenwärtige Position der Marke Siemens in China. Im dritten Kapitel werden die aus unserer Sicht drei wesentlichen China-spezifischen Herausforderungen an den Transfer deutscher Marken herausgearbeitet. Im vierten Kapitel wird verdeutlicht, wie die Siemens AG diesen drei Herausforderungen begegnet. Abschließend wird im fünften Kapitel ein kurzer Ausblick über die Markenführung der Siemens AG in China gegeben.

1. „Wenn China erwacht, wird die Welt erzittern“

Dieses martialische und mittlerweile überstrapazierte Zitat von Napoleon Bonaparte muss uns heute obsolet erscheinen. China ist längst erwacht, wirtschaftlich spätestens seit der durch Deng Xiaoping 1978 eingeleiteten und durch seine Nachfolger weitergeführten Öffnung des Landes hin zu einer „sozialistischen Marktwirtschaft“, die mit dem Beitritt zur WTO im Jahre 2001 ihren vorläufigen Höhepunkt fand. Chinas ist heute längst eine wirtschaftliche Supermacht, die Superlative zu deren Beschreibung Legion. Einige Beispiele:

- **Eine der am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften der Welt:** Chinas reales Wirtschaftswachstum war in den vergangenen Jahren mehr als dreimal so groß wie das Westeuropas (reales jährliches Wirtschaftswachstum 1995–2000: 8,3 Prozent ggü. 2,6 Prozent).¹ Selbst vorsichtige Schätzungen lassen auch für die kommenden Jahre einen ähnlich großen Vorsprung Chinas in der Wachstumsdynamik erwarten (geschätztes reales jährliches Wirtschaftswachstum 2000–2005: 7,7 Prozent für China ggü. 2,3 Prozent für Westeuropa).²

¹ Vgl. China Statistical Yearbook 2002.
² Vgl. EIU Forecast.

Reales Wirtschaftswachstum China, NAFTA, Westeuropa 1995–2005 im Vergleich

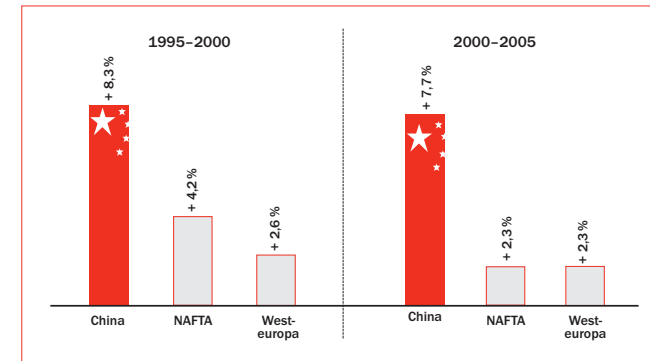


Abbildung 1

- **Eine der größten Handelsnationen der Welt:** China belegte im Jahr 2001 Platz 6 in der Rangliste der größten Handelsnationen der Welt (1990: Rang 10), heute liegt das Außenhandelsvolumen bereits bei über 500 Milliarden US-\$. Blicke es bei dieser Wachstumsdynamik, könnte Chinas Anteil an der Weltwirtschaft schon 2025 bei einem Viertel liegen.³
- **Einer der attraktivsten (Produktions-)Standorte der Welt:** Die Kombination aus vergleichsweise niedrigem Lohn- und Gehaltsniveau mit einem immer besseren und teilweise bereits sehr hohen Ausbildungsstandard macht China zu einem der weltweit attraktivsten (Produktions-)Standorte.

³ Vgl. Siemens ECR.

Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Kerndisziplinen (Elektrotechnik, Maschinenbau, Bauingenieurwesen, Wirtschaftsingenieurwesen, Informatik) China, USA, Deutschland im Vergleich

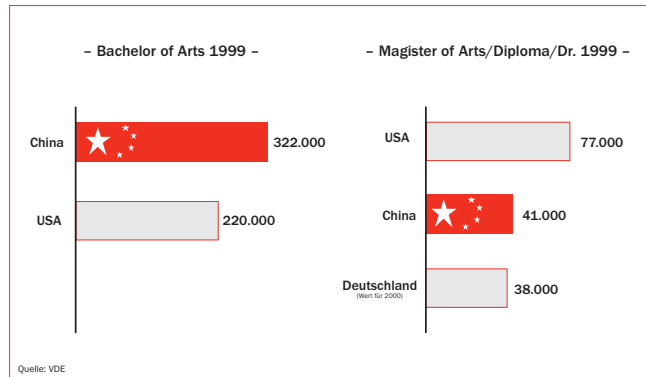


Abbildung 2

So löste China 2002 erstmals die USA an der Spitze der Länder mit den höchsten ausländischen Direktinvestitionen ab.⁴ In China investiert das Ausland mittlerweile fast doppelt so viel wie in den übrigen asiatischen Ländern zusammen.⁵ Deutsche Unternehmen sind unter den ausländischen Investoren stark vertreten, Deutschland ist der mit Abstand größte europäische Investor in China.

- **Der potenziell größte Absatzmarkt der Welt:** Mit 1,3 Milliarden Menschen lebt rund ein Fünftel der Menschheit in China. Das macht China, trotz der nach wie vor enormen Einkommens- und Vermögensunterschiede, schlicht zum potenziell größten Absatzmarkt der Welt. So konnte z. B. Audi im vergangenen Jahr seinen Absatz an Fahrzeugen in China um 70 Prozent steigern (wohingegen auf dem Heimatmarkt Deutschland lediglich ein Wachstum von 2,5 Prozent erzielt werden konnte).⁶ BMW verdreifachte im letzten Jahr seinen Absatz auf knapp 18.700 Automobile. Bertelsmann hat für seinen Buchclub in Shanghai bisher 1,5 Millionen Mitglieder gewinnen können und möchte mit einer landesweiten Lizenz in China bereits in drei Jahren 5 Millionen Kunden betreuen (gegenüber 3 Millionen Kunden in Deutschland heute).⁷ BASF erwirtschaftete 2002 gut 4 Prozent des weltweiten Umsatzes in China.⁸ In vielen Branchen ist China

⁴ Vgl. UNCTAD 2003.
⁵ Vgl. UNCTAD, Siemens ECR.
⁶ Vgl. Audi AG.
⁷ Vgl. Gunter Thielens im Handelsblatt, 11.02.04.
⁸ Vgl. BASF China.

bereits einer der wichtigsten Weltmärkte. So ist der chinesische Elektromarkt hinter den USA und Japan der drittgrößte der Welt, vor allen europäischen Märkten.

Anteile regionaler Märkte am Elektro-Weltmarkt (Vergleich auf Basis von Euro-Preisen und Kursen von 2002)

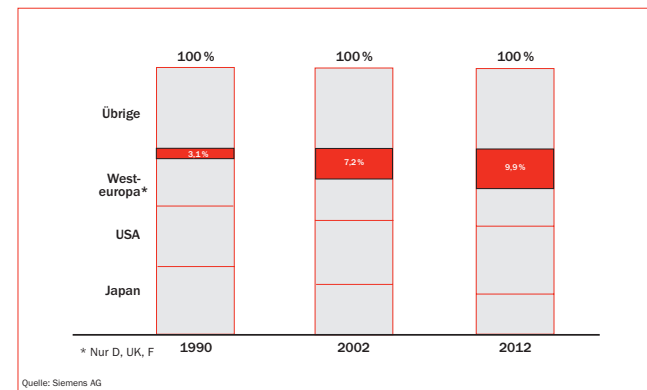


Abbildung 3

- **Gastgeber der größten Veranstaltungen der Welt:** Mit der Olympiade 2008 in Peking und der Weltausstellung Expo 2010 in Shanghai werden zwei der weltweit prominentesten und vermutlich bestbesuchten Veranstaltungen der nächsten Jahre in China stattfinden, die das Land auch in der breiteren Öffentlichkeit noch stärker in den Fokus rücken werden und über das mit den infrastrukturellen Investitionen verbundene Geschäftspotenzial hinaus China auch zu einem der interessantesten Werbe- und Kommunikationsmärkte machen könnten.

Diese Auflistung ließe sich beliebig weiterführen, es kann also nicht verwundern, dass China in den strategischen Planungen deutscher Unternehmen eine bedeutende Rolle spielt. Kaum eine Bilanzpressekonferenz deutscher Großunternehmen, bei der den Planungen für den „Zukunftsmarkt China“ nicht erhebliche Aufmerksamkeit beigemessen wird. Auch der deutsche Mittelstand mischt im Geschäft in und mit China bereits kräftig mit – so sind unter den mehr als 600 deutschen Unternehmen in China zahlrei-

che Mittelstandsbetriebe in Branchen wie Elektronik, Maschinenbau oder Spedition stark vertreten und tragen dazu bei, dass Deutschland der größte und wichtigste der europäischen Investoren in China ist.

Hinsichtlich des Engagements deutscher Unternehmen in China war in den vergangenen Jahren gewissermaßen ein „doppelter Paradigmenwechsel“ zu beobachten:

- **Von der Fabrik zum Markt China:** Die primäre Motivation eines verstärkten Engagements vor Ort scheint immer stärker das Bestreben zu sein, sich den Megamarkt China als Absatzmarkt zu erschließen. Nicht zuletzt die Wachstumsgrenzen auf den traditionell wichtigen Absatzmärkten machen China für viele deutsche Unternehmen zum strategisch entscheidenden Absatzmarkt für die Zukunft. Für einige deutsche Unternehmen hat China in seiner Bedeutung als Absatzmarkt die traditionellen Kernmärkte bereits abgelöst – das Beispiel Audi wurde bereits weiter oben genannt.
- **Vom Wettbewerb und zum Wettbewerb mit China:** Deutsche Unternehmen in China treffen mit ihren Marken auf immer stärkeren Wettbewerb durch chinesische Marken. Und das längst nicht mehr nur in „Low Tech/High Labor“-Sektoren, sondern mehr und mehr auch in den traditionell technologielastrigen Domänen der deutschen Industrie. So besetzen bspw. im chinesischen Markt für Telekommunikationsnetze chinesische Unternehmen wie Huawei, Zhongxing und Datang bereits über ein Drittel des Marktes, noch vor wenigen Jahren lag dieser Anteil deutlich unter 10 Prozent. Der Wettbewerb mit China beschränkt sich aber nicht mehr nur auf den chinesischen Markt: Heute schon kommt weltweit jede zweite Kamera, jeder dritte Fernseher und jede vierte Waschmaschine aus dem Reich der Mitte⁹. Selbst in Branchen, in denen sich deutsche Unternehmen chinesische Konkurrenz lange nicht vorstellen konnten, blasen chinesische Hersteller zum Angriff, auch über die eigenen Landesgrenzen hinaus: Das chinesische Automobilunternehmen Chery, vor etwa vier Jahren quasi aus dem Nichts mit einem Modell aufgetaucht, das weitgehend aus Komponenten des VW Jetta bestand, gab erst jüngst bekannt, Automobile in den Nahen Osten und nach Südamerika exportieren zu wollen und im Iran sogar mit einer eigenen Automobilproduktion Mitte 2004 beginnen zu wollen. Auch die oben genannten chinesischen Telekommunikationsausrüster wie Huawei mischen längst im internationalen Ausrüstergeschäft erfolgreich mit.

Diese Entwicklungen bringen enorme Herausforderungen für den Markentransfer deutscher Unternehmen in den chinesischen Markt mit sich. „Made in Germany“ alleine trägt nicht (mehr) weit genug, hat jedoch nach wie vor Einfluss auf die Markenwahrnehmung. Es gilt also verstärkt, das spezifische Leistungsversprechen einer deutschen Marke für den chinesischen Markt klar zu definieren, effektiv im Markt zu verankern und glaubwürdig zu transportieren.

⁹ Vgl. Siemens AG.

2. Siemens – „Der Freund, der durch das Tor zum Westen kommt“

Diese für China typische „bildhafte Übersetzung“ des Namens Siemens¹⁰ reflektiert den Pionierstatus der Siemens AG in China. Das Chinageschäft hat bei Siemens eine mittlerweile über 130-jährige Geschichte: 1872 lieferte das Unternehmen die ersten Zeiger-telegraphen nach China, 1879 die erste elektrische Maschine (eine 10-PS-Dampfmaschine inklusive Generator für die Beleuchtung des Hafens von Shanghai), 1899 die erste elektrische Eisenbahn (in Peking). Und während heute einige deutsche Großunternehmen noch diskutieren, ob und wie ein Engagement in China vor Ort zu bewerkstelligen ist, feiert Siemens dieses Jahr 100-jähriges Jubiläum: schon 1904 wurde die erste Siemens Niederlassung in Shanghai gegründet.

Siemens in Shanghai, Foto von 1920



Abbildung 4

Heute ist Siemens mit über 21.000 Mitarbeitern und der gesamten Breite des Leistungsportfolios, also vom Handy bis zum Kraftwerk, in China vertreten. Die geografische Abdeckung erfolgt über mehr als 40 operative Gesellschaften sowie 28 Zweigniederlassungen, die einen Gesamtjahresumsatz von rund 3,3 Milliarden Euro erwirtschaften.

¹⁰ Bei der Namensgebung werden im Chinesischen Silben gewählt, die einerseits ähnlich klingen wie der Name im Original, andererseits aber eine bildhafte Umschreibung ermöglichen. Die chinesische Bezeichnung für Siemens, Simenzhi, ist abgeleitet aus Xi (der Westen), men (das Tor) und zi (der Sohn, hier: der Freund).

Obwohl die Zentrale der Landesgesellschaft Siemens China Limited mittlerweile in Peking angesiedelt ist, nimmt der Standort Shanghai als größter Siemens-Standort außerhalb Deutschlands nach wie vor eine herausragende Bedeutung für Siemens über die gesamte Wertschöpfungskette ein, von der Forschung und Entwicklung über die Produktion bis zur Vermarktung. So wird z. B. der gesamte asiatische Mobilfunkmarkt mit Mobiltelefonen aus der Weltmarktfabrik in Shanghai versorgt, einem der weltweit modernsten Produktionsstandorte von Siemens, mit einer Produktionskapazität von 18 Millionen Mobiltelefonen pro Jahr.

Mobiltelefonproduktion in Shanghai



Quelle: Siemens Shanghai Mobile Corporation

Abbildung 5

Die Siemens-Tradition der Schrittmacher-Innovationen in China zieht sich durch die Unternehmenshistorie bis zur jüngsten Vergangenheit. So ist China das erste Land der Welt, in dem der von Siemens entwickelte Transrapid auf Basis der innovativen Magnetschwebetechnologie im Einsatz ist.

Der deutsche Bundeskanzler Gerhard Schröder und der ehemalige chinesische Ministerpräsident Zhou Rongji bei der Jungfernfahrt des Transrapids in Shanghai am 31.12. 2002



Abbildung 6

Die erfolgreiche Unternehmenshistorie des „Global Network of Innovation“ in China lässt sich auch am Markenstatus ablesen: Siemens ist klarer Brand Leader, mit einer ungestützten Markenbekanntheit von 98 Prozent und einem deutlichen Vorteil im Markenimage gegenüber dem Wettbewerb.¹¹ Wie wohl keine andere ausländische Marke ist Siemens Teil der chinesischen Gesellschaft, durch einen besonderen Umstand ist die Marke sogar in den chinesischen Geschichtsbüchern verewigt: Als es im Herbst 1937 beim Überfall der Japaner auf China zu einem Massaker in der belagerten damaligen Hauptstadt Nanjing kam, gewährte der Siemens-Direktor John Rabe rund 250.000 Menschen Zuflucht. Seither gilt er in China als Volksheld und der Markenname Siemens ist noch heute so gut wie jedem Chinesen ein Begriff.

¹¹ Vgl. Siemens AG, Brand Tracking Study 2002.

3. Besondere Herausforderungen an den Transfer deutscher Marken nach China

Der Markentransfer in andere Länder oder Regionen stellt Markenführungsverantwortliche immer vor Herausforderungen: Immer gilt es, mit sprachlichen und kulturellen Unterschieden, mit unterschiedlich guten Ausstattungen an Markt- und Kundendaten, mit heterogenen Medienlandschaften oder Vertriebsstrukturen umzugehen. Dass hierbei die Regel „Je näher am Ursprungsland der Marke, desto kleiner die Herausforderungen an den Markentransfer“ nicht immer gilt, wird jeder Markenführungsverantwortliche wissen, der bspw. schon mal mit der Aufgabe betraut war, eine deutsche Marke im Nachbarland Frankreich zu etablieren.

Eine Auflistung der Unterschiede zwischen dem deutschen und dem chinesischen Markt würde den Umfang dieses Beitrags sicherlich sprengen, ohne wirklich zielführend zu sein. Vielmehr möchten wir uns auf die Herausarbeitung der drei aus unserer Sicht wesentlichen sehr China-spezifischen Herausforderungen für den Transfer deutscher Marken fokussieren.

3.1 „Made in Germany“ – Die Marke hinter der Marke

Wenn man die Imageprofile sehr unterschiedlicher deutscher Marken in China, also die Abbildung ihrer Wahrnehmung durch chinesische Kunden, nebeneinander legt, ergibt sich ein auf den ersten Blick verblüffendes Bild: Trotz signifikanter Unterschiede in Geschäft, Leistungsangebot oder Präsenzdauer im Markt sind die Ähnlichkeiten in der Wahrnehmung sehr groß. Legt man dann noch das Imageprofil der „Marke“ Deutschland, also die Wahrnehmung Deutschlands durch Chinesen, daneben, kommt man der Erklärung schnell näher: Auch in Zeiten fortschreitender Globalisierung hat der deutsche Markenursprung nach wie vor einen enormen Abstrahleffekt auf die Markenwahrnehmung der Chinesen, sehr viel stärker als dieser Effekt mittlerweile in anderen Regionen der Welt ist. Dies bedeutet zunächst schlicht, dass der Spielraum zur Markenpositionierung insofern eingeschränkt ist, als eine Ausblendung der „Made in Germany“-Wahrnehmung nicht funktioniert. Vielmehr gilt es,

- als Grundlage der eigenen Markenpositionierung sehr genau zu verstehen, wie die generische Wahrnehmung deutscher Marken in China aussieht;
- die Imagestärken für die eigene Markenprofilierung zu nutzen;
- die vermeintlichen „Imageprobleme“ nicht zu ignorieren versuchen, sondern klug damit umzugehen.

Wie also sieht das „generische Profil“ einer deutschen Marke in China aus? Vereinfacht und etwas plakativ ausgedrückt: der verlässliche, hochwertig arbeitende Partner, der aber auch seinen Preis hat. Auf der „Habenseite“ stehen also Attribute wie professionell, ehrlich, verlässlich, prozesssicher oder technologisch führend. Dem gegenüber sind häufig Imageschwächen bei den Attributen modern, flexibel, dynamisch oder marktnah zu konstatieren. Und: Deutsche Marken werden fast per definitionem als Premium-Marken, also als hochpreisige Marken, wahrgenommen, mit allen Vor- und Nachteilen.

Typisches Markenprofil einer deutschen Marke in China

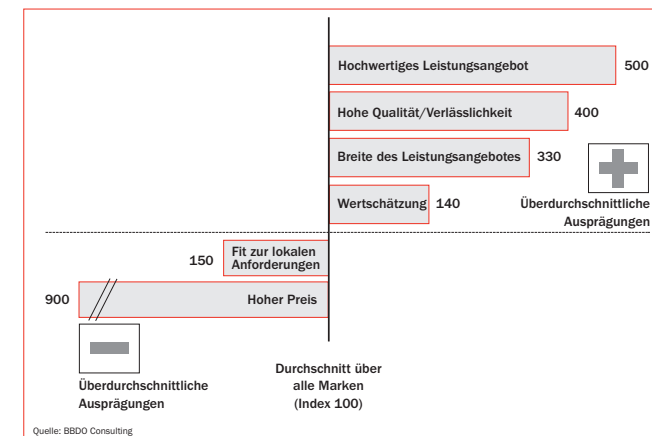


Abbildung 7

Selbstverständlich gibt es Ausnahmen und nicht jedes Imageattribut ist in jedem Sektor relevant. So kann das Attribut „technologisch führend“ im Bereich Finanzdienstleistungen keine Rolle spielen (wohl aber das Attribut „innovativ“!). Allerdings ist das generische Wahrnehmungsbild einer deutschen Marke in China auffällig dominant und in der Breite zutreffend.

Damit wird die richtige Preispositionierung, genauer, die richtige Positionierung des Preis-Leistungsangebotes, zum wesentlichen Wettbewerbsfaktor. Die Premium-Wahrnehmung mit deren Vor- und Nachteilen bekommen deutsche Marken mit ihrer Herkunft „mitgeliefert“, die Kostenposition und Preisstellung der meisten deutschen Marken in China lassen hierzu auch keine wirkliche Alternative zu. Andererseits rechnet der chinesische Kunde eben

auch damit, dass deutsche Marken im Preis höher liegen. Für die erfolgreiche Positionierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses deutscher Marken in China scheinen deshalb zwei Faktoren entscheidend:

- I. auf der Preisseite den absoluten Preisabstand vor allem gegenüber chinesischen Marken, die hier aus unterschiedlichen Gründen häufig einen klaren Vorteil haben, nicht zu groß werden zu lassen, um nicht aus dem „Relevant Set“, also aus der Gruppe der Anbieter, die überhaupt zum Kauf erwogen werden, hinauszufallen;
- II. auf der Leistungsseite dem Kunden genügend relevante Argumente zu geben, um einen Preisabstand zu rechtfertigen und das eigene Angebot in Summe nicht unbedingt günstig, aber preiswürdig zu machen.

So simpel das klingen mag, so zutreffend umreißt dies aus unserer Sicht die Herausforderungen des chinesischen Marktes an die richtige Positionierung deutscher Marken: Die erfolgreiche Positionierung deutscher Marken muss auf einer Kombination aus Preisfindung mit Augenmaß und dem Ausspielen von Vorteilen auf der Leistungsseite fußen. Natürlich können letztere auch emotionale Vorteile sein, anders ließe sich der Erfolg einer Marke wie BMW mit einem signifikanten Preispremium selbst gegenüber dem Preisniveau in Deutschland nicht erklären. Wir sind jedoch fest davon überzeugt, dass emotionale Imageattribute alleine auf Dauer nicht genügen, um ein zu großes Preispremium durchsetzen zu können.

3.2 Konfuzius und der Shareholder-Value

Der deutsche Geschäftsmann, der zum ersten Mal in China landet, sieht typischerweise zuerst eine der Boomstädte im Osten oder Süden des Landes wie Shanghai oder Guangzhou, Städte also, die sich optisch in vielem nicht mehr so sehr von anderen Großstädten wie Sao Paulo, New York oder Brüssel unterscheiden. Und dem deutschen Geschäftsmann können seine chinesischen Geschäftspartner in ihrem ungeheuer dynamischen Streben nach geschäftlichem Erfolg und persönlichem Reichtum andere Geschäftspartner aus Brasilien, den USA oder Belgien fast schon wie verträumte Romantiker erscheinen lassen. Dies ist eine Seite des modernen Chinas.

Andererseits kann der Einfluss einer über 2000-jährigen, hochemotionalen konfuzianischen Tradition nicht durch einige wenige Jahrzehnte Kommunismus oder sozialistischer Marktwirtschaft verdrängt werden. Im Gegenteil: Auch in den schnelllebigen Boomstädten scheint die konfuzianische Prägung noch allgegenwärtig, die chinesische Kultur muss dem Westeuropäer, nachdem er ein erstes Verständnis und Gespür für sie entwickelt hat, hochemotional, sehr subtil und äußerst feingeistig erscheinen.

Diese Dichotomie stellt natürlich ganz besondere Herausforderung an die Markenpositionierung und an die Kommunikationsgestaltung:

- Einerseits wird keine Marke nachhaltig erfolgreich in China sein, der es nicht gelingt, einen Platz im Herzen der Chinesen zu erobern. Damit kommt der emotionalen Aufladung einer Marke sowie der emotionalen Ansprache chinesischer Kunden eine entscheidende Bedeutung zu.
- Andererseits verlangt der chinesische Kunde vermutlich stärker als irgendwo sonst auf der Welt den Nachweis eines Markenversprechens über harte, rationale, funktionale Dimensionen. Oder, um die Umschreibung eines deutschen Automobilmanagers wiederzugeben: Jeder Chinese scheint für alles, was er kauft, seinen eigenen Business Case zu verlangen. In eher Business-to-Business-getriebenen Märkten greift dieses Phänomen natürlich umso stärker, der Wettbewerb über Total Cost of Ownership oder Total Lifecycle Cost nimmt stetig zu.

3.3 Business to business, to government or to whom?

Zur Strukturierung des Kundenuniversums in China greift die gängige, weil eingängige, Unterscheidung in Business to Business (B2B), also das Geschäft mit Geschäftskunden oder Institutionen, und in Business to Consumer (B2C), also das Geschäft mit individuellen Privatkunden, viel zu kurz. Als Erbe der kommunistischen Periode, während der Unternehmen fast ausschließlich in Staatshand waren, und der durch Deng Xiaoping eingeleiteten graduellen Privatisierung ist der Bereich der institutionellen bzw. Geschäftskunden in China heute ein sehr heterogenes, wenig trennscharfes Feld mit teils schwer zu durchschauenden Eigentumsverhältnissen. Die offizielle Statistik unterschied hierzu bis in die späten 90er-Jahre¹²:

- **Staatsunternehmen** – Unternehmen sehr unterschiedlicher Größe, die auch heute noch mehrheitlich in Staatshand sind und deren Führung und Kontrolle auf vier unterschiedlichen Ebenen der staatlichen Verwaltung liegen kann: bei den Branchenministerien der Zentralregierung in Peking, bei den Provinzregierungen bzw. den Regierungen der großen Städte mit Provinzrang, bei den Präfekturregierungen oder bei den Stadtverwaltungen.
- **Aktiengesellschaften** – An der Börse notierte Unternehmen, wobei viele nach wie vor komplett in Staatshand sind oder aber durch die staatliche Mehrheit kontrolliert werden.
- **Städtische Kollektivunternehmen** – Häufig aus dem Zusammenschluss kleinerer, Mitte der 50er-Jahre enteigneter Privatbetriebe hervorgegangene Unternehmen.

¹² Vgl. Seitz, Conrad: China: Eine Weltmacht kehrt zurück, 2. aktualisierte Taschenbuchauflage, Berlin, 2003, S. 360f.

- **Dorf- und Kreisunternehmen** – Diese Unternehmen gehören oft nur dem Namen nach einem Dorf- oder Kreiskollektiv, werden de facto aber häufig von Parteisekretären geführt und kontrolliert.
- **Unternehmen in individuellem Eigentum (getihu)** – Privat geführte Betriebe mit bis zu sieben Mitarbeitern, die einen Großteil aller in Privateigentum stehenden Betriebe ausmachen.
- **Privatunternehmen (siying qiye)** – Privat geführte Unternehmen mit mehr als sieben Mitarbeitern; diese wurden erst 1988 legalisiert.
- **Ausländische Unternehmen** – Diese Unternehmen heißen zwar so, sind aber in den großen kapital- oder technologieintensiven Branchen noch heute oft Joint Ventures, also Gemeinschaftsunternehmen, mit chinesischen Staatsunternehmen.

Die Marktbearbeitung eines so in sich verschachtelten Gefüges erfordert zum einen eine modulare und flexible Vertriebsstruktur, die fallweise Angebote auf unterschiedlichen Komplexitätsebenen und mit unterschiedlichen Leistungsumfängen bündeln kann. Zum anderen bedarf es einer angemessenen Fokussierung der Vermarktungs- und Betreuungsaktivitäten auf die wirklichen Entscheider. Diese zuerst einmal zu identifizieren ist keine leichte Aufgabe, Schein und Sein liegen häufig weit auseinander und manchmal dauert es sehr lange, bis sich vermeintliche Entscheider als „Papiertiger“ entpuppen.

4. Wie Siemens die Marke erfolgreich nach China transferiert

4.1 Differenzierte Preispositionierung entlang Kundenbeziehungspfad

Zunächst eine kurze Erklärung des Begriffes Kundenbeziehungspfad: Damit ist der Wirkungsverlauf gemeint, den eine Marke von der Markenbekanntheit bis zum Kauf und zur Markenloyalität durchlaufen muss, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Preispositionierung entlang des Kundenbeziehungspfades bedeutet, das Preis-Leistungsversprechen einer Marke glaubwürdig über die Wirkungsstufen hinweg transportieren zu können.

Das Brand-Screen-Konzept von BBDO Consulting zur Darstellung des Kundenbeziehungspfades

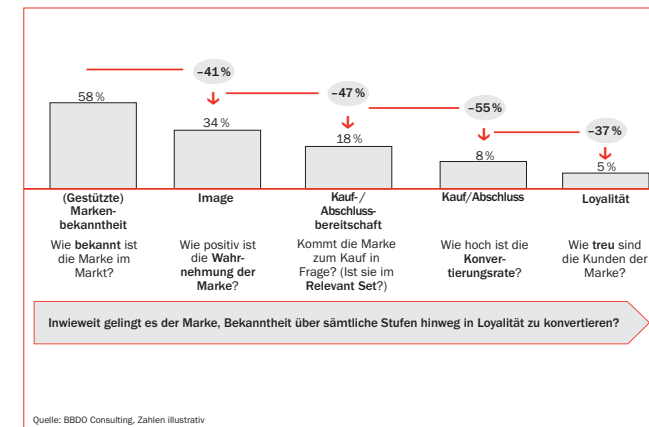


Abbildung 8

Das in Abschnitt 3.1 beschriebene „Made in Germany“-Phänomen gilt auch für die Wahrnehmung der Marke Siemens in China – obwohl fast die gesamte Wertschöpfung des chinesischen Siemens-Geschäftes im Land selbst erfolgt! – mit entsprechenden Implikationen für die Preispositionierung auf den vorderen Stufen des Kundenbeziehungspfades, also Markenbekanntheit und -image. Siemens ist in der Wahrnehmung der Chinesen eine – wenn auch in der chinesischen Gesellschaft fest verankerte – deutsche

Premium-Marke und trägt als solche viele der im Kapitel 3.1 beschriebenen Wahrnehmungsattribute. Die Dachmarke Siemens als Markenklammer über das gesamte Leistungsportfolio nutzt diese Basis bewusst für die Markenpositionierung; die Markenbekanntheit und das Markenimage fußen auf einem eindeutigen Bekenntnis zur Premium-Marke. Damit ist für alle Geschäftsbereiche unter der Markenklammer anhand Markenstrategie vorgegeben, dass sie im Preis-Leistungs-Wettbewerb, vor allem mit lokalen Anbietern, nicht allein über die Komponente des absoluten Preises gewinnen können, da ihre gemeinsame Bekanntheits- und Imageplattform einer solche Positionierung widerspricht. Dafür stehen auf der Leistungsseite der Markenwahrnehmung Stärken wie Innovationskraft, Qualitätsführerschaft, Prozesssicherheit und Solidität, die sie nutzen können, allerdings auch mit dem spezifischen Leistungsangebot des Geschäftsbereiches untermauern müssen.

Somit bedeutet differenzierte Preispositionierung entlang des Kundenbeziehungs-pfades, dass

- die Markenklammer Siemens auf den Dimensionen Markenbekanntheit und -image den Premiumanspruch eines global wettbewerbsfähigen Innovationsführers verankert,
- die Geschäftsbereiche in der Gestaltung ihrer Leistungsangebote Spielräume zur Preisdifferenzierung nutzen können, um Markenstärke dann auch in Kaufbereitschaft, Kauf und Loyalität lenken zu können.

Im Zusammenspiel entfaltet sich erst die ganze Kraft der Marke Siemens: Innovationsführerschaft und globale Wettbewerbsfähigkeit gepaart mit lokaler Verankerung und der Ausrichtung des Leistungsangebotes auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden vor Ort.

Systematik des markenstrategischen Zusammenspiels zwischen der Siemens Dachmarke und dem Leistungsangebot der Geschäftsbereiche

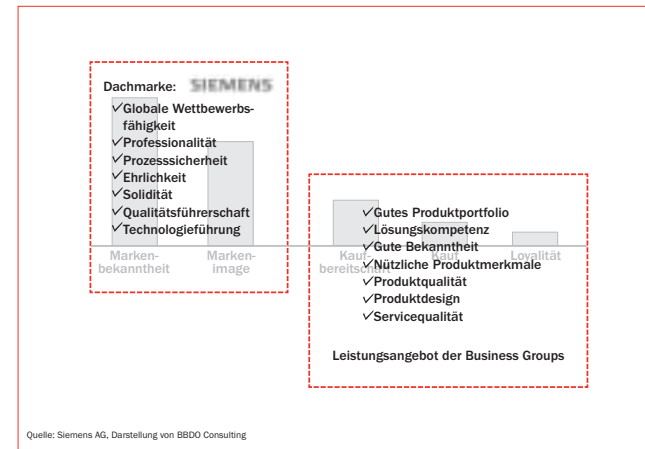


Abbildung 9

4.2 Duale Markenpositionierung – die Herzen gewinnen, die Köpfe überzeugen

Ähnlich wie für die Preispositionierung bildet die Markenarchitektur von Siemens auch für die ganzheitliche Markenprofilierung die wesentliche Grundlage, um der im Kapitel 3.2 beschriebenen Dichotomie von hoher Emotionalität und harter, faktenbasierter Nutzenargumentation zu begegnen, die der chinesische Kunde von einer Marke erwartet.

Nach unserer festen Überzeugung ist die emotionale Ansprache eine Aufgabe nicht nur der Markenführung, die Zeit, Konsistenz, einen umfassenden Ansatz hinsichtlich der Adressatengruppen sowie wirkliches „Commitment“ erfordert, Teil der chinesischen Gesellschaft und Kultur sein zu wollen und entsprechende Beiträge hierzu zu leisten. Die emotionale Aufladung einer Marke in China ist beileibe keine ausschließlich kommunikative Aufgabe, dies macht ein asiatisches Sprichwort deutlich:

„Wer Geschäfte in einem Land macht, der ist dort **Gast**. Wer im Land produziert und Menschen beschäftigt, der ist ein **Freund**. Wer technisches Know-how ins Land bringt und junge Menschen ausbildet, der ist ein **guter Freund**. Wer darüber hinaus noch Forschung und Entwicklung betreibt, der ist ein **guter Bürger dieses Landes**.“

Ein guter Bürger des Landes, also ein Good Corporate Citizen, sein zu wollen ist fest in den Unternehmensprinzipien von Siemens verankert und treibt wesentlich das Handeln des Unternehmens auf allen Ebenen. Siemens, der „Freund, der durch das Tor zum Westen kam“, wurde demnach erst dann zum „Freund“, als das Unternehmen sich als wichtiger Arbeitnehmer im Land etablierte. Heute beschäftigt das Unternehmen in China nicht nur über 21.000 Menschen, sondern wird im Wesentlichen durch Chinesen geführt: Über 90 Prozent der 2.000 Führungskräfte sind Chinesen.¹³ Ein „guter Freund“ ist Siemens sicherlich nicht zuletzt wegen seiner Leistungen im Bereich des Know-how-Transfers und der Ausbildung: Seit 1996 bildet das Unternehmen nach dem Vorbild des deutschen dualen Bildungssystems Chinesen in sechs verschiedenen Ausbildungsberufen in jeweils dreijährigen Ausbildungsgängen aus.¹⁴ Die Seminare des 1997 gegründete Siemens Management Institutes werden pro Jahr von 4.000 chinesischen Mitarbeitern besucht.¹⁵ „Zum guten Bürger des Landes“ macht Siemens schließlich die Tatsache, dass China einer der weltweit wichtigsten Innovationsstandorte für das Unternehmen ist.

Dass nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ Kommunikation eine wichtige Funktion für die Emotionalisierung der Marke innehat, ist natürlich unbestritten, Kommunikation alleine ohne das oben beschriebene Engagement würde aber mit hoher Wahrscheinlichkeit in einem Land wie China ins Leere laufen.

Während die Aufgabe der emotionalen Ansprache also der Dachmarke Siemens zukommt, obliegt es den Geschäftsbereichen, die Preis-/Leistungswürdigkeit ihres spezifischen Angebotes über eine primär faktenbasierte, nutzenorientierte Argumentation zu fundieren. Allerdings leistet die Dachmarke Siemens auch hierzu einen signifikanten Beitrag mit einem in Zusammenarbeit mit BBDO Consulting entwickelten Leistungsversprechen:

Das grundlegende Leistungsversprechen der Marke Siemens in China

Everything we do centres around a simple yet challenging commitment: To keep our customers one step ahead in terms of productivity or a strong competitive position.

- **We understand our customers' business and markets.**
- **We focus our offerings on meeting our customers' current and anticipated needs.**
- **We have a passion for innovation that result in concrete benefits for our customers.**
- **We provide products, systems, services and solutions that will prove to be the best investment over time.**
- **We are a strong partner and we do what we say.**

Quelle: Siemens China Ltd., BBDO Consulting

Abbildung 10

Dieses übergeordnete Leistungsversprechen schlägt also gleichsam die Brücke zwischen der Marke Siemens als „gutem Bürger und Freund“ und der Marke Siemens als leistungs- und wettbewerbsfähigem Anbieter und Partner. Die Beweisführung dieses Leistungsversprechens erfolgt dann geschäftsbereichs- oder sogar projektspezifisch.

4.3 Modulare Organisationsstruktur zur Marktbearbeitung

Für ein Unternehmen mit einem Leistungsportfolio wie Siemens erstreckt sich das Universum der (potenziellen) Kunden vom Teenager, der ein Handy kaufen möchte, bis zum Staat China, der komplexe Infrastrukturprojekte ausschreibt. Dies stellt natürlich erhebliche Anforderungen an die Organisation der Marktbearbeitung, denen eine simple Spiegelung der internen, nach Geschäftsbereichen aufgestellten Organisationsstruktur nicht gerecht werden kann. Den Teenager kann die Business Unit Mobile Phones innerhalb des Geschäftsbereiches ICM (Mobile Kommunikation) betreuen, für den Staat China als Kunden gilt es, je nach Projektumfang und -komplexität flexible, bereichsübergreifende Betreuungsstrukturen zu schaffen. Hierzu arbeitet Siemens in China mit einer modularen Organisationsstruktur zur Marktbearbeitung auf vier Ebenen zusammen:

¹³ Vgl. Siemens AG.
¹⁴ Vgl. Siemens AG.
¹⁵ Vgl. Siemens AG.

- I. **Business Units** – Diese sind auf klar umrissene Leistungsfelder fokussierte Einheiten, z. B. auf das Geschäft mit Endgeräten zur mobilen Telefonie.
- II. **Geschäftsbereiche** – Hierin sind breiter definierte Geschäftsfelder, wie Mobile Kommunikation, organisatorisch zusammengefasst, die auch der internen Organisationsstruktur von Siemens entsprechen.
- III. **Industry Suites** – Auf dieser Ebene sind geschäftsbereichsübergreifende Lösungen pro Branche gleichsam virtuell organisiert, um branchenspezifische Bedarfe flexibel zu Lösungen bündeln zu können.
- IV. **One Siemens** – Wie der Name schon transportiert, werden auf dieser Ebene Lösungen gebündelt, die durch keine der drei vorher genannten Ebenen abgedeckt werden, also geschäftsfeld- und branchenübergreifende Lösungen.

Das unter 4.2 beschriebene Leistungsversprechen der Dachmarke Siemens muss auf allen Ebenen erfüllt werden, der kommunikative Fokus ist jedoch naturgemäß unterschiedlich.

5. Ausblick: „Siemens in China – we are here to stay“

Die bisherigen Ausführungen dürften die Perspektive verdeutlicht haben, mit der die Siemens AG insgesamt für den Megamarkt China strategisch plant: mit Weitblick und auf Nachhaltigkeit zielend. Dies bedeutet nicht, dass das Unternehmen im Land der Mitte keine Gewinne realisiert und nur in die Zukunft investiert. Die strategische Marschrichtung lautet vielmehr „Profit & Growth“, also das strategische Zukunftspotenzial des Landes erschließen **und** Gewinne in der Gegenwart realisieren.

Ähnliches gilt für die Markenführung: Investitionen in die Marke soll ein entsprechender Beitrag des Markenwertes zum Geschäftserfolg entgegenstehen; das Fundament für eine nachhaltige Markenführerschaft der Marke Siemens in China scheint allerdings überaus solide. Und: Das neu aufgelegte und in der Implementierung befindliche Programm Siemens Management System, das die konsistente Ausrichtung des Unternehmens auf die drei Themenfelder Innovation, Customer Focus und Global Competitiveness stärken soll, wird dazu beitragen, die einheitliche Markenwahrnehmung über die Geschäftsbereiche und Organisationsebenen hinweg weiter zu stärken.

Organisation der Marktbearbeitung von Siemens in China

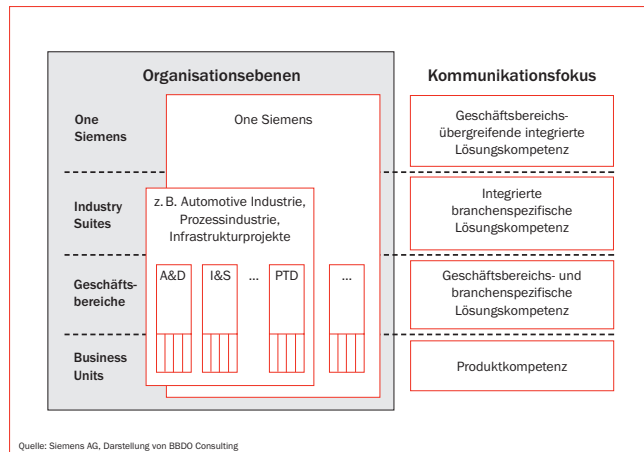


Abbildung 11

Autorenverzeichnis



Beate Bieniek-Moores



Dr. Mark Esser



Adel Gelbert

Beate Bieniek-Moores

lebt und arbeitet bereits seit 1989 in Asien (Singapur, Hongkong und VR China). Nach Ihrer Ausbildung zur Computerfachfrau arbeitete sie Ende der 80er-Jahre für rund fünf Jahre bei Nixdorf in Paderborn und Singapur. Zwischen 1992 und 1996 studierte sie Wirtschaftswissenschaften an der Hongkong University of Science and Technology, um im Anschluß eine Tätigkeit als Assistentin der Geschäftsleitung bei Siemens in China aufzunehmen. Seit 1999 ist sie Direktorin der Unternehmenskommunikation für Siemens in China.

Dr. Mark Esser

Jahrgang 1963, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und Absatz sowie Wirtschafts- und Sozialpsychologie. Parallel zu seiner beruflichen Tätigkeit bei der Henkel KGaA (1989–1996) promovierte er 1995 mit einer werbepsychologischen Arbeit. 1996 wechselte Dr. Mark Esser zu McKinsey & Company in die Unternehmensberatung, wo er im Verlauf seiner Beratungstätigkeit einen Schwerpunkt auf dem Gebiet Marketing und Strategie in der europäischen Finanzdienstleistungsindustrie entwickelte. Diesen Schwerpunkt behielt er bei seinem Wechsel 2002 zu BBDO Consulting bei, wo er als Managing Partner den Finanzdienstleistungssektor leitet.

Adel Gelbert

Jahrgang 1969, studierte Betriebswirtschaftslehre an der European Business School, Schloss Reichartshausen am Rhein. 1995 begann er seine berufliche Karriere im Markenmanagement von Procter & Gamble, Schwalbach, wo er mit der strategischen und operativen Führung verschiedener Marken (Lebensmittel, Papierprodukte) betraut war. 1998 wechselte Adel Gelbert auf die Beratungsseite zu A. T. Kearney in Frankfurt, wo er mit der Spezialisierung auf Marken- und Kundenwertmanagement Projekte für unterschiedliche Industrien (Automobil, Informationstechnologie) durchgeführt hat. Seit 2000 ist Adel Gelbert bei BBDO Consulting tätig und leitet das Münchner Büro. Seit Anfang 2002 ist er Managing Partner von BBDO Consulting.



Dr. Olaf Göttgens



Dirk Miller



Tharek Murad Aga

Dr. Olaf Göttgens

Jahrgang 1965, studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und Wirtschaftsinformatik an der Universität Saarbrücken, wo er mit einer marketingorientierten Arbeit promovierte. Seine Berufslaufbahn begann 1991 bei der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung in München. 1994 nahm er seine Tätigkeit bei Accenture (ehemals Andersen Consulting) auf, von wo aus er 1999 zu BBDO Group Germany wechselte. In 2000 war er Mitbegründer von BBDO Consulting als Mitgesellschafter und Geschäftsführer. Heute ist Dr. Olaf Göttgens Chief Executive Officer (CEO) von BBDO Consulting und seit 1. April 2004 Gesamtverantwortlicher der BBDO Gruppe als Chief Executive Officer (CEO) der BBDO Germany.

Dirk Miller

Seit Oktober 2000 leitet Dirk Miller (41) als Vice President die Abteilung Corporate Marketing Communications der Siemens AG und ist mit seinem internationalen Team u. a. für Global Media, Corporate Sponsoring und weltweite Marken- und Imagekampagnen verantwortlich. Er ist seit vielen Jahren in unterschiedlichen Marketingfunktionen für Siemens tätig und beschäftigte sich in unterschiedlichen Geschäftsbereichen mit produktnahen und strategischen Marketingthemen. Er war u. a. drei Jahre Key Account Manager bei Siemens-Nixdorf.

Tharek Murad Aga

Jahrgang 1972, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bielefeld sowie der Copenhagen Business School, Kopenhagen, Dänemark. Der Dipl.-Kfm. mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management begann seinen Berufsweg im Januar 2000 bei Capital Call Centers in Edinburgh, Schottland, im Data-based Marketing. Im August 2000 wechselte er zu BBDO Consulting in Düsseldorf. In dieser Zeit arbeitete er im strategischen Markenmanagement für führende Unternehmen der Branchen Finanzdienstleistungen und Utilities. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Marken- und Produktportfoliostrategien sowie Markencontrolling. Darüber hinaus arbeitet er im Brand Equity Team der BBDO Holding in Kooperation mit der Wissenschaft an der Entwicklung des Themas Markenbewertung („BBDO Brand Equity ExcellenceSM“), wozu bereits zahlreiche Publikationen erschienen sind.



Björn Sander

Dr. Percy Smend

Björn Sander

Jahrgang 1966, studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales an der Universität Saarbrücken. Er begann seinen Berufsweg bei Procter & Gamble, wo er als nationaler und internationaler Brand Manager u.a. für die Marken Ariel, Tempo, Bounty und Demak'up zuständig war. Seit Mai 2000 ist er bei BBDO Consulting tätig, wo er Projekte des strategischen Markenmanagements für Branchen wie Automotive, Finanzdienstleistungen, Telekommunikation und Medien betreut. Seit 2003 leitet er die Affinity Area Brand Equity Management von BBDO Consulting. Zudem betreut er als Leiter des internen Projektes „BBDO Brand Equity Excellence“ der BBDO Holding die Entwicklung und Publikation von Studien zu Markenwert und Markenbewertung.

Dr. Percy Smend

studierte Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing, Internationales Management und Handel an der Universität Münster. Während des Studiums sammelte er praktische Erfahrungen in Beratung, Agentur und Industrie in Deutschland, England und China. Anschließend war er Mitgründer und Marketingleiter eines Frankfurter Start-ups, bevor er 2001 zur BBDO Consulting nach Düsseldorf wechselte. Seitdem betreut er Beratungsprojekte insbesondere in den Branchen Automotive und Telekommunikation. Percy Smend promovierte 2003 im Rahmen des BBDO Consulting-Fellowship-Programms mit dem Thema „Mehrkanalesysteme in der Automobildistribution“ zum Dr. rer. pol. am Marketing-Lehrstuhl von Prof. Bauer an der Universität Mannheim.



Dr. Andreas Schmidt

Dr. Andreas Schmidt

Dr. Andreas Schmidt ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und seit mehreren Jahren Partner bei Ernst & Young in Stuttgart im Bereich Transaction Advisory Services und Mitglied des Management Teams von Ernst & Young Deutschland im Bereich Transaction Services. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Beratung bei Unternehmenstransaktionen und der Bewertung von Unternehmen und immateriellen Vermögenswerten. In diesem Zusammenhang beschäftigt sich Herr Dr. Schmidt insbesondere auch mit der Bilanzierung von immateriellen Vermögenswerten nach internationalen Bilanzierungsvorschriften. Herr Dr. Schmidt ist Mitglied des Arbeitskreis Unternehmensbewertung beim Institut der Wirtschaftsprüfer.

Kontakt

BBDO Consulting GmbH
Dr. Olaf Göttgens
Chief Executive Officer (CEO)
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8304
F +49.211.1379-8742
E-Mail: olaf.goettgens@bdo-consulting.com

Impressum

Herausgeber

BBDO Consulting GmbH
Dr. Mark Esser
Adel Gelbert
Dr. Olaf Göttgens
Marcus Osegowitsch
Dr. Roman Rittweger
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8539
F +49.211.1379-8742

Gestaltung

Marion Alma, Grafik-Design-Büro
41363 Jüchen-Hochneukirch

Druck & Litho

Hansa-Druckerei & Verlag
41515 Grevenbroich

ISSN 1614 – 0915

August 2004