

**Jürgen Kumbartzki**

## **Best Practice: Markenumsetzung bei CARGLASS**

Markencodierung in der Kommunikation

1. Markenidentitäten erfolgreich kommunizieren .....	1
2. Erfolgsmodell CARGLASS .....	2
3. Die Bedeutungsträger der Markenkommunikation .....	3
4. Best Practice: Die Codierung von CARGLASS.....	4
5. Analyse mit dem MarkenCodierungsOptimierer von TAIKN .....	7

### **1. Markenidentitäten erfolgreich kommunizieren**

Die Stärke einer Markenidentität hängt ganz wesentlich vom Ausmaß der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild ab (Meffert/Burmann (2002), S. 47). Demnach muss die Positionierung einer Marke, verstanden als zentrale kommunikative Kernaussage der Markenidentität, so vermittelt werden, dass Kunden die Botschaften eindeutig verstehen und verinnerlichen. Dabei geht es um viel mehr, als um ein rationales Verständnis: Die Empfänger müssen die Botschaften auf allen Ebenen stimmig erleben – sie müssen neben der rationalen Ebene auch in ihren Emotionen und Motiven angesprochen werden.

Aus den Neurowissenschaften wissen wir heute, dass unser Verhalten weitgehend über unsere Emotions- und Motivsysteme gesteuert wird, ohne dass solche Entscheidungen uns immer bewusst sind bzw. reflektiert werden. Von vorsichtig geschätzten 11 Millionen Bit/Sekunde, die wir aufnehmen, werden nur 40 Bit/Sekunde, d.h. 0,0004% bewusst erlebt (vgl. Nørretranders (1998)). Dennoch ist diese unbewusst wahrgenommene Information nicht verloren. Sie wird vielmehr vom Gehirn verarbeitet, gespeichert und in Handlungen umgesetzt.

Erfolgreiche Markenkommunikation muss somit auch die implizite Ebene ansprechen, d.h. die Botschaften müssen so „übersetzt“ werden, dass sie ganzheitlich verarbeitet werden. Diese „Übersetzungsleistung“ wird als **Codierung von Reizen und Botschaften** bezeichnet.

Leider gelingt die Markencodierung oft nicht. Esch (2004, S. 246) bringt die Problematik auf den Punkt:

„Die Umsetzung der Markenpositionierung durch Kommunikation ist der zentrale Engpass beim Aufbau starker Marken. Zwischen Konzept und Umsetzung klafft meist eine Implementierungslücke.“

Aber es gibt auch positive Beispiele: Als Best Practice für sehr erfolgreich codierte Markenkommunikation darf die Werbung von Carglass gelten.<sup>1</sup>

## 2. Erfolgsmodell CARGLASS

Das zum britisch-belgischen Konzern Belron gehörende Unternehmen ist seit Ende der neunziger Jahre auf dem deutschen Markt aktiv. Die Entwicklung der Ergebnisse auf Niveau des Mutterkonzerns spiegelt den stetig wachsenden Erfolg (vgl. Abb. 1).



Abbildung 1: Entwicklung der Umsätze und des operativen Ergebnisses von Belron in den Jahren 2004-2011 (Quelle: D'Ieteren Annual Report 2011, S. 35, [http://issuu.com/globulebleu/docs/670\\_dieteren\\_ra11\\_en?mode=window](http://issuu.com/globulebleu/docs/670_dieteren_ra11_en?mode=window))

Das Geschäft von Carglass ist fokussiert auf die Reparatur und den Austausch von Autoscheiben<sup>2</sup> insbes. nach Steinschlägen. Laut Firmenangaben bedient Carglass als die Nr. 1 unter den Fahrzeugglasspezialisten in Deutschland jährlich über 800.000 Autofahrer in 263 eigenen Service-Centern oder mit einer mobilen Serviceflotte von 265 Fahrzeugen. Carglass hat eine derart ausgeprägte Dominanz in den Köpfen, dass die FAZ (Schmidt (2007)) klarstellt: Carglass hat *kein* Monopol.

Diese Dominanz kommt nicht von ungefähr: Carglass hat von Anfang an auf einen erheblichen Werbeaufwand gesetzt, zunächst primär im Hörfunk (Brutto-Etat lt. Nielsen Media Research ca. 24,5 Mio. Euro in 2008) und ab 2009 auch im TV. Darin liegt sicherlich ein entscheidender Faktor für die wirksame emotionale Konditionierung (vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 225).

<sup>1</sup> Es handelt sich hierbei um eine externe Analyse durch TAIKN. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Beitrags besteht und bestand keinerlei Geschäftsbeziehung von TAIKN Strategische Markenberatung mit der CARGLASS GmbH oder Belron.

<sup>2</sup> Inzwischen ist das Spektrum erweitert um die Verglasung von Bus- und Schienenfahrzeugen.

Carglass zeichnet sich darüber hinaus durch eine sehr geschickte Codierung aus, die explizite sachliche Argumente mit impliziten Codes verbindet. Und nicht zuletzt hat Carglass seine Werbung kanalübergreifend im Zeitablauf sehr konsistent gehalten: Es werden immer die gleichen Motive mit wenig variierenden Argumenten und den gleichen impliziten Codes angesprochen. All dies ist Basis für eine erfolgreiche Markenimplementierung.

Dabei soll nicht verschwiegen werden, dass gerade diese Elemente auch zu einer bewussten Abwehrhaltung bei der Zielgruppe führen können. Man findet im Internet zahlreiche Beiträge, in denen die wenig kreative Werbung als besonders „nervig“ bezeichnet wird. Fakt ist: Selbst bei den Kritikern bleibt Carglass „top of mind“. Und es ist keinesfalls auszuschließen, dass die impliziten Codes der Carglass-Werbung auch dort in die gewünschte Richtung wirken.

### 3. Die Bedeutungsträger der Markenkommunikation

Bevor die Codierung der Carglass-Werbung beispielhaft analysiert wird, sollen kurz die unterschiedlichen Felder der Codierung dargestellt werden.<sup>3</sup> In Anlehnung an Scheier und Held (2006, S. 67 ff.) lassen sich vier Bedeutungsträger der Markenkommunikation unterscheiden (vgl. Abb. 2).

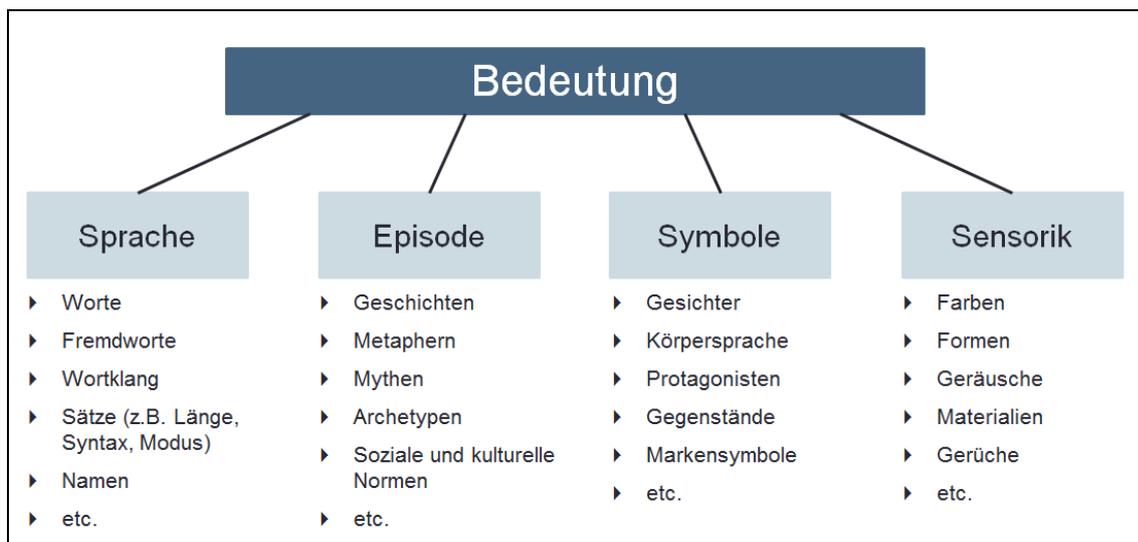


Abbildung 2: Bedeutungsträger der Markenkommunikation (in Anlehnung an Scheier/Held (2007), S. 114).

Die Bedeutung einer Kommunikation ergibt sich aus dem Gesamtmuster der Codes. Diese Abgrenzung ist nicht immer überschneidungsfrei, macht aber das Management von Codes handhabbar.

<sup>3</sup> Für eine ausführlichere Darstellung der Bedeutungsträger der Markenkommunikation siehe Kumbartzki (2012, S. 4 ff.)

#### 4. Best Practice: Die Codierung von CARGLASS

Anhand dieser Bedeutungsträger soll beispielhaft ein typischer [Carglass-Radiospot](#) bzw. [TV-Spot](#) analysiert werden. Um die Codierung beurteilen zu können, muss zunächst deutlich gemacht werden, welche Motive Carglass anspricht. Carglass setzt einen deutlichen Schwerpunkt auf Sicherheitsmotive: Wenn man die Folgen eines Steinschlags unterschätzt, kann das „schlimme Folgen“ haben, i.S.v. Ärger und unnötigen Kosten. Als weitere Motive werden Cleverness und Bequemlichkeit adressiert. Die Schwelle, den Carglass-Service in Anspruch zu nehmen, soll möglichst gering sein.

##### Sensorik

Jeder Spot beginnt und endet mit dem extrem eingängigen Jingle „Carglass repariert, Carglass tauscht aus“. Das sorgt für ein Priming, d.h. es handelt sich um einen „bahnenden Reiz“, der Gedächtnisinhalte aktiviert, die dann bestimmen, wie schnell die nachfolgenden Reize verarbeitet werden. Außerdem fasst der Jingle als Claim explizit den Kern der Leistung von Carglass zusammen.

Bei den Farben setzt Carglass auf Rot und Gelb, die Farben des Logos (vgl. Abb. 3), die sich auch auf den Servicefahrzeugen und den Servicecentern wiederfinden. Beide Farben sind eher aktivierend. Sie stehen nicht für die Sicherheitsmotive, sondern signalisieren eher „Achtung!“. In jedem Fall haben sie eine starke Signalwirkung, so dass sie auch implizit wahrgenommen werden.



Abb. 3: Carglass-Logo<sup>4</sup>

##### Episode

Besonders prägnant ist die Episode bei der Carglass-Werbung, die strukturell immer gleich abläuft und eine Vielzahl expliziter Informationen transportiert.

Zunächst stellt sich der männliche Carglass-Mitarbeiter, typischerweise Leiter eines regionalen Carglass-Servicecenters, vor und erzählt, was neulich einem Kunden von ihm passiert ist: Ein scheinbar unbedeutender Steinschlag, der bislang ignoriert wurde, führt wegen eines kleinen Anlasses – einem Schlagloch oder der Lüftung auf dem vereisten Glas – zu einem Riss in der Scheibe. Der Kunde kommt zu Carglass, wo ihm schnell und unkompliziert eine neue Scheibe eingebaut wird. Damit – so wird in der Regel betont – war der Kunde sehr zufrieden. Allerdings kostet ihn das Ganze 300 Euro Selbstbeteiligung. Wäre der Kunde vorher gekommen, hätte der Steinschlag repariert werden können – natürlich ebenfalls schnell

<sup>4</sup> Die Abbildung des Logos und sämtlicher CARGLASS-Bildmaterialien in diesem Papier erfolgt mit freundlicher Genehmigung der CARGLASS GmbH.

und unkompliziert – und dazu in der Regel auch noch kostenlos (weil auch ohne Selbstbeteiligung durch die Kaskoversicherung gedeckt).<sup>5</sup>

Was passiert bei dieser Episode auf der impliziten Ebene? Zunächst werden potenzielle Kunden direkt angesprochen. Die Carglass-Dienstleistung bleibt nicht anonym, sondern bekommt eine persönliche Stimme. Die Geschichte des Kunden ist prototypisch: intuitiv ist klar, dass dies jedem passieren könnte. In der Fernsehwerbung wird dies durch die in jedem Spot genutzte Kameraperspektive verstärkt, in der der Carglass-Mitarbeiter sich nach hinten dreht und den Zuschauer so anspricht, als würde er auf der Rückbank sitzen und das Geschehen selbst miterleben.

Dann wird das „Angst-Szenario“ aufgebaut. Der Schreck beim Reißen der Scheibe wird durch ein lautmalerisches „Krack“ unterstützt. „Man“ hat den Ärger und der Steinschlag wird teuer, weil man die Selbstbeteiligung zu zahlen hat. In Varianten der Werbung fällt man wegen eines kleinen Steinschlags durch die Hauptuntersuchung. Auch das ist mit Ärger und zusätzlichen Kosten verbunden.

Die Werbung macht allerdings nicht den Fehler, den potenziellen Kunden, der ein Sicherheitsbedürfnis hat, nur zu verunsichern. Vielmehr bedient sie das Sicherheitsmotiv positiv: Trotz des mit einem Schreck verbundenen Reißens der Scheibe, löst Carglass das Problem schnell und kompetent zur Zufriedenheit des Kunden mit einer neuen Scheibe. Nur hätte man eben durch den direkten Weg zu Carglass mit einer Reparatur der Scheibe die ungünstigen Folgen vermieden. Implizit werden Sicherheit und Cleverness sehr geschickt angesprochen.

## Sprache

Die Sprache liefert eine klare Nutzenargumentation im expliziten Code. Insbesondere wird argumentiert, wie gering die Schwelle ist, den Service von Carglass in Anspruch zu nehmen. Die Sprache fungiert darüber hinaus aber auch als Träger impliziter Botschaften: Die Sprecher in den unterschiedlichen Spots, laut Carglass immer eigene Mitarbeiter, kommen aus unterschiedlichen Regionen Deutschlands und sprechen mit deutlicher regionaler Einfärbung. Untersuchungen (vgl. Mai/Hoffmann (2010) und (2011)) bestätigen, dass die Nutzung von Dialekt Kundennähe schaffen und vertrauensfördernd sein kann. Zudem vermitteln die joviale Begrüßung mit „Hallo“, die persönliche Vorstellung und die einfachen Sätze ein Gefühl von Nahbarkeit.

Bereits angesprochen wurde wie das lautmalerische „Krack“, als in allen Hörfunkspots wiederkehrendes sprachliches Element den Schrecken vermittelt.

Ein weiteres Element, das in vielen Spots vorkommt, ist die Carglass-Technologie und das eigens entwickelte Spezialharz HPX3 zur Scheibenreparatur. Damit wird ein Differenzierungsfaktor genannt, den es nur bei Carglass gibt (Dominanz-Motiv), um die notwendige Sicherheit für den Kunden zu bieten. Rational kann der Kunde den Vorteil von HPX3 nicht erfassen. Das ist wie bei den legendären „lebenswichtigen Jod S11 Körnchen“ im Vogelfutter.<sup>6</sup> Trotzdem sendet HPX3 implizite Botschaften, die unbewusst verarbeitet werden und Wirkung entfalten können: HPX3 hat den Charakter einer wissenschaftlichen Formel,

---

<sup>5</sup> Diese Darstellung bezieht sich auf den typischen Radiospot. Im Fernsehspot wird die Episode analog erzählt. Dort reißt die Scheibe in einem Testfahrzeug und beim Kunden wird das Positiv-Erlebnis gezeigt: Er kommt mit einem Steinschlag, erlebt die schnelle professionelle Reparatur und muss dafür nicht bezahlen.

<sup>6</sup> Damit soll nicht angedeutet werden, es handle sich bei HPX3 um einen reinen Marketing-Gag, ohne nachweisbar überlegene Produkteigenschaften. An dieser Stelle betrachten wir lediglich die kommunikative Wirkung.

womit Seriosität und Wirksamkeit suggeriert werden (vgl. o.V. (2007)). Der Zusatz „3“ vermittelt Fortschritt: Es gibt bereits eine Historie von Produkten. Auch der Wortklang von HPX drückt Dynamik und Exaktheit aus und spricht damit genau die primär männliche Zielgruppe von Carglass an.

## Symbole

HPX3 ist neben seinem sprachlichen Klang als Symbol für Wissenschaftlichkeit, Fortschritt und Überlegenheit gegenüber der Konkurrenz zu werten. Im Fernsehspot wird der Steinschlag, bei dem es zu einem Riss kommt, im Testfahrzeug durch ein futuristisch wirkendes Head-up-Display, das ständig Messdaten über die Spannung der Scheibe anzeigt, gekennzeichnet (vgl. Abb. 4). Auch das ist ein klares Symbol für überlegene innovative Technologie und wissenschaftlichen Anspruch, welches vorwiegend männliche Zuschauer anspricht.

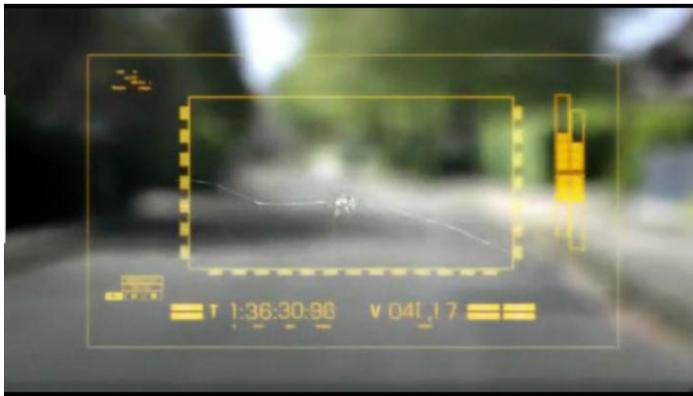


Abb. 4: Head-up-Display

Die Protagonisten haben ebenfalls Symbolkraft: Sie stehen für Nahbarkeit und kompetente Problemlösung. Der Kunde kommt zwar nicht selbst zu Wort, wird aber im Radio immer bezüglich seiner Zufriedenheit zitiert. Im Fernsehen wird deutlich die Körpersprache eingesetzt. Um nur ein Beispiel zu nennen: Der Kunde zückt sein Portemonnaie, um die Reparatur zu bezahlen. Der Carglass-Mitarbeiter winkt deutlich ab. Die deutliche Änderung des Gesichtsausdrucks des Kunden zu einem Lächeln vermittelt „Belohnung“, d.h. die positive Emotion des Kunden.



Abb. 5: Körpersprache und Mimik

Auch für die Qualität werden Symbole genutzt, wie die 30-jährige Garantie, die die Haltedauer eines Fahrzeugs typischerweise bei weitem überschreitet oder die Betonung der „Erstausrüsterqualität“, um beim Scheibenaustausch gegen die Vertragswerkstätten zu punkten.

Insgesamt gelingt es Carglass, im Zusammenspiel der Codes auf den Ebenen der unterschiedlichen Bedeutungsträger ein sehr klares Bild der Marke zu vermitteln und eine deutliche Ansprache des Belohnungssystems bei einer breiten Zielgruppe zu erreichen. Der Lerneffekt bei der Zielgruppe wird verstärkt, in dem auch bei leichten Abwandlungen der Spots die gleichen Elemente immer wieder gezeigt werden.

## **5. Analyse mit dem MarkenCodierungsOptimierer von TAIKN**

Das vorgestellte Best-Practice-Beispiel wurde mit Hilfe des **MarkenCodierungsOptimierers** analysiert.<sup>7</sup> Dabei kommen kulturpsychologische Verfahren, wie die objektive Hermeneutik (vgl. Oevermann (2002)) zum Einsatz. Die Signale werden isoliert nach kulturellen Regeln gedeutet und ihr Bedeutungsraum so hypothetisch expliziert. Auf diese Weise lassen sich die Bedeutungen einzelner Codes und das Gesamtbild als Mix der Codierungen aufdecken.

Die Code-Analyse bietet den Vorteil, dass sie Abweichungen zwischen der gewünschten Motivansprache und den verwendeten Codes aufdeckt. Auf diese Weise können Markeninhaber bedarfsgerecht die Codierung ihrer Marke an allen Kontaktpunkten managen und oftmals schon im Vorfeld teure Fehlentscheidungen bei der kommunikativen Umsetzung der Marke vermeiden.

Die punktuelle Unterstützung durch TAIKN hilft beispielsweise bei der konkreten Auswahl von Alternativen, z.B. Kampagnenmotiven, indem die Wirkungen unterschiedlicher Sujets verglichen werden. Oft sind es nur noch kleinere Korrekturen an Codes, die jedoch große Unterschiede in der impliziten Wirkung der Kommunikation ausmachen. Auf diese Weise lassen sich Werbebudgets deutlich effektiver einsetzen, so dass sich die Umsetzungslücke schließen lässt und bei der Markenführung unter dem Strich viel Geld gespart werden kann.

---

<sup>7</sup> Ausführlicher zum Prozess und zur Methodik siehe Kumbartzki (2012, S. 12 ff.)

### **Literaturverzeichnis**

**Esch, F.-R.** (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

**Kroeber-Riehl, W./Esch, F.-R.** (2004): Strategie und Technik der Werbung, 6. Auflage, Stuttgart.

**Kumbartzki, J.** (2012): Umsetzung der Markenpositionierung durch optimale Codierung, [http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP\\_MarkenCodierungsOptimierer.pdf](http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_MarkenCodierungsOptimierer.pdf)

**Mai, R./Hoffmann, S.** (2010): Die Wirkung von Akzent und Dialekt in der internen und externen Kommunikation: Stand der betriebswirtschaftlich orientierten Forschung und Forschungsdirektiven, in: Journal für Betriebswirtschaft, 60 (4), 241-268.

**Mai, R./Hoffmann, S.** (2011): Four Positive Effects of a Salesperson's Regional Dialect in Personal Selling, Journal of Service Research, 14 (4), 423-437.

**Meffert, H./Burmann, C.** (2002): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, S. 35-72.

**Nørretranders, T.** (1998): Spüre die Welt. Die Wissenschaft des Bewusstseins, 4. Auflage, Reinbek bei Hamburg.

**Oevermann, U.** (2002): Klinische Soziologie auf der Basis der Methodologie der objektiven Hermeneutik – Manifest der objektiv hermeneutischen Sozialforschung, [http://www.ihsk.de/publikationen/Ulrich\\_Oevermann-Manifest\\_der\\_objektiv\\_hermeneutischen\\_Sozialforschung.pdf](http://www.ihsk.de/publikationen/Ulrich_Oevermann-Manifest_der_objektiv_hermeneutischen_Sozialforschung.pdf)

**o.V.** (2007): Mit weißen Kitteln werben, in: heureka! – Das Wissenschaftsmagazin im Falter (1/07), <http://www.falter.at/web/heureka/blog/?p=13#more-13>

**Scheier, Ch./Held, D.** (2006): Wie Werbung wirkt: Erkenntnisse des Neuromarketings, Freiburg, Berlin, München.

**Scheier, Ch./Held, D.** (2007): Was Marken erfolgreich macht: Neuropsychologie in der Markenführung, Freiburg, Berlin, München.