

Jürgen Kumbartzki

Kann die Neuauflage des Phaeton zum Erfolg werden?

Oder: Wie viel Omnipotenz verträgt eine Marke?

Wohl kaum ein anderes Automobilprojekt wurde von so großen Erwartungen, Hoffnungen und auch Bedenken begleitet wie das Oberklasse-Vorhaben von Volkswagen (o.V., spiegel.de, 12.10.2001). Bei der Eröffnung der gläsernen Manufaktur bezeichnete der damalige Bundeskanzler den Phaeton nicht nur als ein Fortbewegungsmittel, sondern als ein „Stück Verheißung“ (Kröger 2002). Andere Stimmen dagegen bezeichneten den Wettlauf um PS, Luxus und Prestige schon frühzeitig als betriebswirtschaftlichen Unsinn, bei dem Aufwand und möglicher Ertrag in krassem Missverhältnis stünden und bei dem es letztlich um die Profilierungssucht übereifriger Manager ginge (Schmitt/ Scholtys 2001).

Es sprechen generell durchaus einige Gründe für ein Engagement im Premium-Segment (Diez 2003): Der Premium-Markt ist mit einem geschätzten umsatzbezogenen Marktanteil von 50% in der Triade bereits sehr attraktiv. Und auch für die Zukunft wird ein überdurchschnittliches Wachstum prognostiziert. Hohe Gewinnpotenziale lassen sich aus einer geringeren Preiselastizität der Nachfrage ableiten. Auch wettbewerbstheoretisch lässt sich ein überdurchschnittliches Gewinnpotenzial begründen: Die Markteintrittsbarrieren sind im Premium-Markt höher, da die Kundengewinnung hier sehr stark vom langwierigen Aufbau eines entsprechenden Markenimages abhängt. Weiterhin werden die geringere Konjunkturanfälligkeit, die Möglichkeiten zur Sicherung von Technologieführerschaft und nicht zuletzt die Möglichkeiten des Imagetransfers als Argumente für eine Premium-Strategie aufgeführt. Allerdings haben diese positiven Aussichten eine ganze Reihe von Automobilherstellern veranlasst, ihre Produkt- und Produktionsprogramme auszuweiten, so dass auch im Premium-Segment ein zunehmender Verdrängungswettbewerb stattfindet. Außerdem bleibt abzuwarten, ob und wie sich die jüngsten Diskussionen um die Verringerung des CO₂-Ausstoßes auf den Premium-Automobilmarkt auswirken werden.

Wirtschaftlich – das ist heute zu konstatieren – war und ist der Phaeton ein Flop. Von Anfang an blieb der Absatz weit hinter den ursprünglich geplanten, jährlichen 20.000 Fahrzeugen zurück (o.V., Spiegel 52/2003). 2006 wurden gerade noch 5.000 Stück gebaut. Dem gegenüber standen enorme Entwicklungskosten. Die Entscheidung der VW-Führung, den Phaeton ab Sommer 2006 vom wichtigsten Automarkt der Welt – den USA – zu nehmen, wurde quasi als Eingeständnis des Misserfolgs gewertet (o.V., ftd.de, 20.04.2006).

Doch Totgesagte leben länger: Nachdem VW-Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch offenbar wieder aktiv Einfluss auf die Durchsetzung der Premium-Strategie früherer Jahre nimmt (Krogh 2007), hat der neue Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn bereits die Neuauflage des Phaeton angekündigt. Auch auf dem US-Markt soll der Phaeton wieder angeboten werden (Spiller 2007).

„Natürlich brauchen wir einen Phaeton“, so Winterkorn in einem Interview. „In der Luxusklasse wird doch Technologie demonstriert. Eine Marke wie VW muss ständig Kompetenz zeigen – vom Polo bis zum Phaeton“ (Bauer 2007). Das Argument für diese Strategie setzt wie so oft auch hier bei der Marke und dem bereits angesprochenen Imagetransfer an: Ein Luxusmodell wie der Phaeton – so die Idee – steigert das Image von VW und verdeutlicht Kompetenzen. Roberts spricht in diesem Zusammenhang vom „Goldstaub“ (Roberts 2003), der auf billigere Modelle bzw. andere Marken des Konzerns fällt, diesen letztlich zu höheren Preisen und besseren Margen verhilft und so zu einer Höherpositionierung des gesamten Produktprogramms führt (Diez 2003).

Leitsterne am Markenhimmel positionieren: Ist dies Volkswagen mit dem Phaeton tatsächlich gelungen? Hatte der Phaeton den erhofften positiven Effekt auf die Marke VW? Oder war nicht vielleicht sogar der fehlende Fit zur Marke ein Grund für den Misserfolg? Kann eine Marke mit dem Namen Volkswagen wirklich alle Segmente vom Kleinwagen Fox bis zur Luxusklasse mit dem Phaeton gleichermaßen glaubwürdig abdecken? Wäre es nicht möglicherweise sinnvoller gewesen, ein Modell wie den Phaeton unter einer anderen Marke des Konzerns zu vertreiben?

Aufschluss über diese Fragestellungen gibt eine von TAIKN Strategische Markenberatung und Konzept & Markt im Jahr 2006 durchgeführte Studie. Befragt wurden 1.000 repräsentativ ausgewählte Autofahrer zur Passung verschiedener Modellreihen zur jeweiligen Automobilmarke und zur Auswirkung auf das Image derselben.

Die Ergebnisse für VW zeigen ein klares Bild: Während Modelle wie Golf, Polo und Passat als sehr passend zur Marke VW empfunden werden, weist der Phaeton aus Sicht der Befragten nur einen extrem schwachen Fit auf (vgl. Abbildung 1). Auch der Kleinwagen Fox, angekündigt als der „echte Volkswagen“ im originären Sinn, weist nur eine mittelmäßige Passung zur Marke auf. Das bestätigt, dass VW dem alten Käferimage des sparsamen Kleinwagens längst entwachsen ist. Nicht umsonst ist die „Golf-Klasse“ im positiven Sinn Maßstab für das Auto des deutschen Durchschnittsbürgers geworden. Die geringe Passung von Phaeton am oberen Ende des Spektrums und Fox am unteren zeigt aber noch mehr: Ganz offensichtlich gelingt es einer Marke wie VW nicht, omnipotent zu sein. Sie kann eben nicht glaubwürdig die ganze Bandbreite von PKW-Klassen abdecken.

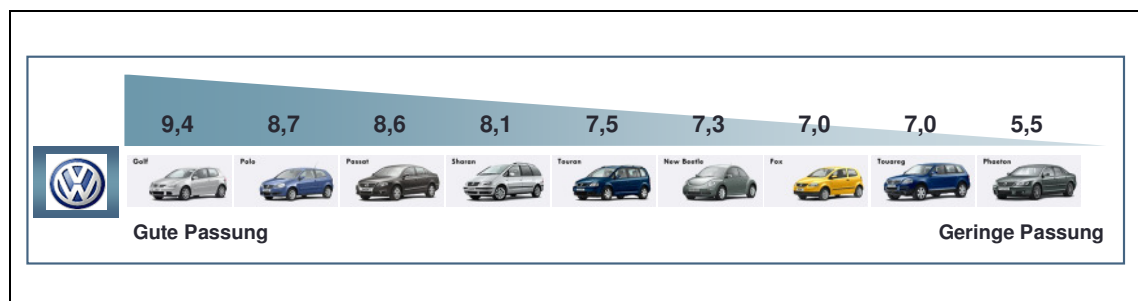


Abbildung 1: Fit der Modellreihen zur Marke VW (Frage: „In den folgenden Aussagen geht es darum, wie gut Modellreihe xy insgesamt zu Marke yz passt.“ Zustimmung zur Aussage „Modellreihe xy passt insgesamt sehr gut zur Marke yz“ auf einer Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 10 „trifft voll und ganz zu“; Mittelwerte)

Selbst in den Eigenschaften, in denen die Luxusklasse laut Aussage von Vorstandschef Winterkorn Kompetenz demonstrieren soll, und der Phaeton objektiv Benchmark für VW sein müsste, gelingt es nicht, eine Passung zur Marke VW aufzubauen. Weder, was das technische Niveau, noch das Design, die Verarbeitungsqualität oder den Fahrkomfort angeht, passt der Phaeton aus Sicht der Autofahrer zu VW (vgl. Abbildung 2).

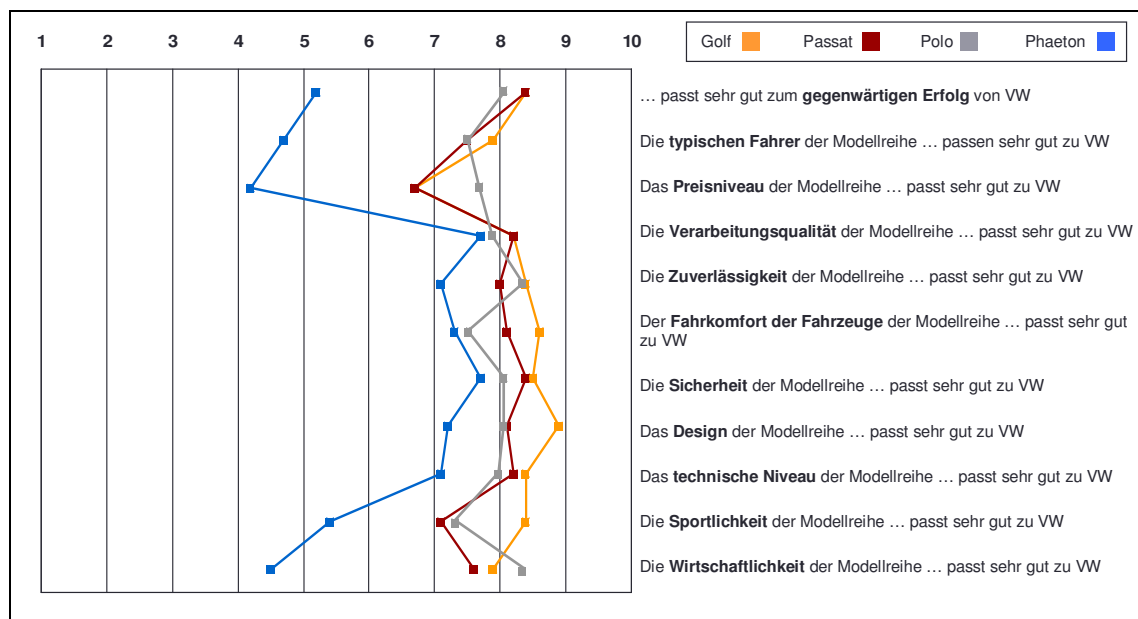


Abbildung 2: Fit einzelner Modellreihen zur Marke VW (Frage: „In den folgenden Aussagen geht es darum, wie gut Modellreihe xy in verschiedener Hinsicht zu VW passt.“ Zustimmung zu den verschiedenen Aussagen auf einer Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 10 „trifft voll und ganz zu“; Mittelwerte)

Nun könnte man argumentieren, der Fit von einem solchen Modell zur Marke sei nachrangig. Schließlich ist das Ziel, nicht das verankerte Markenbild zu bedienen, sondern es positiv zu beeinflussen. Aber auch hier patzt der Phaeton: Eine Regressionsanalyse macht deutlich, dass der empfundene Fit zwischen Modellreihe und Automarke hochsignifikant mit der Eignung dieser Modellreihe zur Imageverbesserung der Marke zusammenhängt (vgl. Abbildung 3). Der Phaeton bringt jedoch nicht nur den schlechtesten Fit zur Marke VW, sondern auch die geringste positive Einstellungsveränderung. Zudem wird deutlich, wie sehr der Golf im Gegensatz dazu als Brand Shaper (Burkhardt 2006) für VW wirkt, d.h. die Marke VW maßgeblich prägt.

Als Leitstern für die Marke eignet sich der Phaeton offensichtlich nicht. Vieles spricht sogar für die These, dass das technisch durchaus gelobte Modell gerade wegen seiner Vermarktung unter VW so wenig erfolgreich war. Ob ein Modell wie der Phaeton beispielsweise unter der Marke Audi bessere Erfolgchancen gehabt hätte, kann anhand der erhobenen Daten nicht beantwortet werden. Aber aus markenstrategischer Sicht wäre es sicherlich sinnvoll, Modelle innerhalb eines Konzerns unter der Marke anzubieten,

die voraussichtlich den größten Fit aufweist. Dies hätte insbesondere den Vorteil, Marken von vorne herein nicht übermäßig zu dehnen und dementsprechend profilierter zu positionieren.

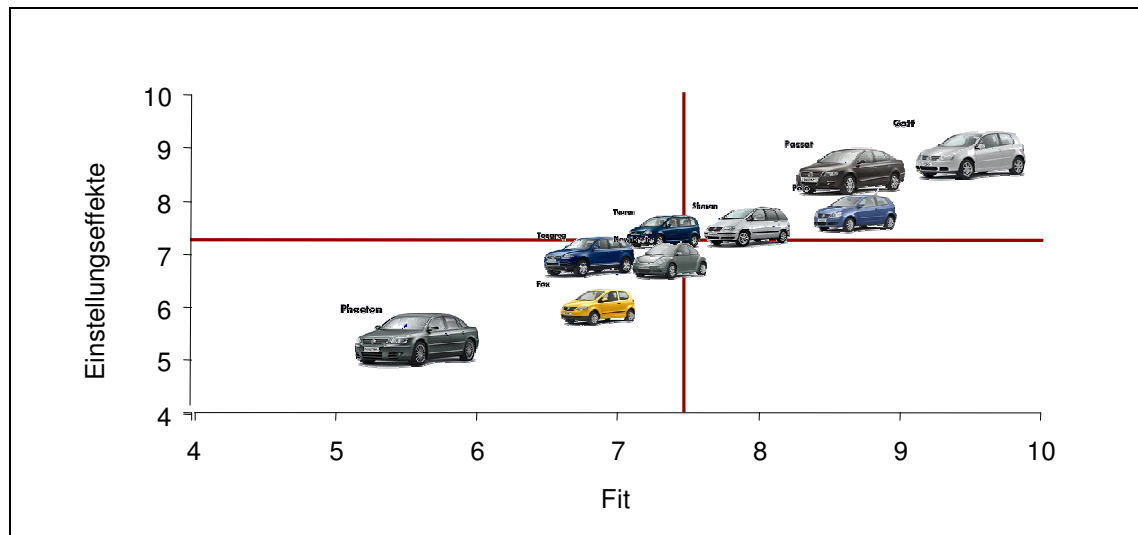


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Fit und Einstellungseffekten: Je höher der empfundene Fit, desto positiver die Einstellungseffekte der Modellreihe auf die Automobilmarke

Auch in dieser Hinsicht argumentierte der Volkswagen-Konzern bislang anders. „Konzernloyalität“ sei in der Regel nur wenig ausgeprägt und auch nur dort, wo ein Zusammenhang zwischen den Marken überhaupt bekannt ist oder kommuniziert wird (Pischetsrieder 2003). Daraus wird abgeleitet, dass sich im Mehrmarkenportfolio von VW immer auch Produkte in gleichen Fahrzeugsegmenten gegenüber stehen müssen, um für jeden Käufer innerhalb seiner „Heimatmarke“ ein adäquates Angebot offerieren zu können. Mit diesem Argument wird die Kannibalisierung innerhalb des Konzerns quasi negiert oder zumindest zum Randphänomen degradiert. Der vertikalen Dehnung von Produktmarken mit einem jeweiligen Omnipotenz-Anspruch wird so Vorschub geleistet. Eine aus markenstrategischer Sicht sinnvolle komplementäre Führung von Markenportfolien innerhalb eines Automobilkonzerns wird so ad absurdum geführt. Zudem wäre die Corporate Brand als Absendermarke demnach praktisch vernachlässigbar, weil jeder Kunde nach dieser Argumentation nur an seiner angestammten Produktmarke interessiert sein müsste. Ein eher erstaunliches Ergebnis, wenn man bedenkt, wie groß das Interesse der Kunden an Markenzugehörigkeiten bei dem High Involvement-Produkt Automobil ist. Dieses Interesse wird z.B. daran deutlich, in welchem hohen Maße Autofahrer wissen, welche Produktmarken zur Volkswagen AG gehören, obwohl VW in die Marketingkommunikation zum Kunden aktiv keine Hinweise auf die Unternehmensmarke einfließen lässt (vgl. Abbildung 4).

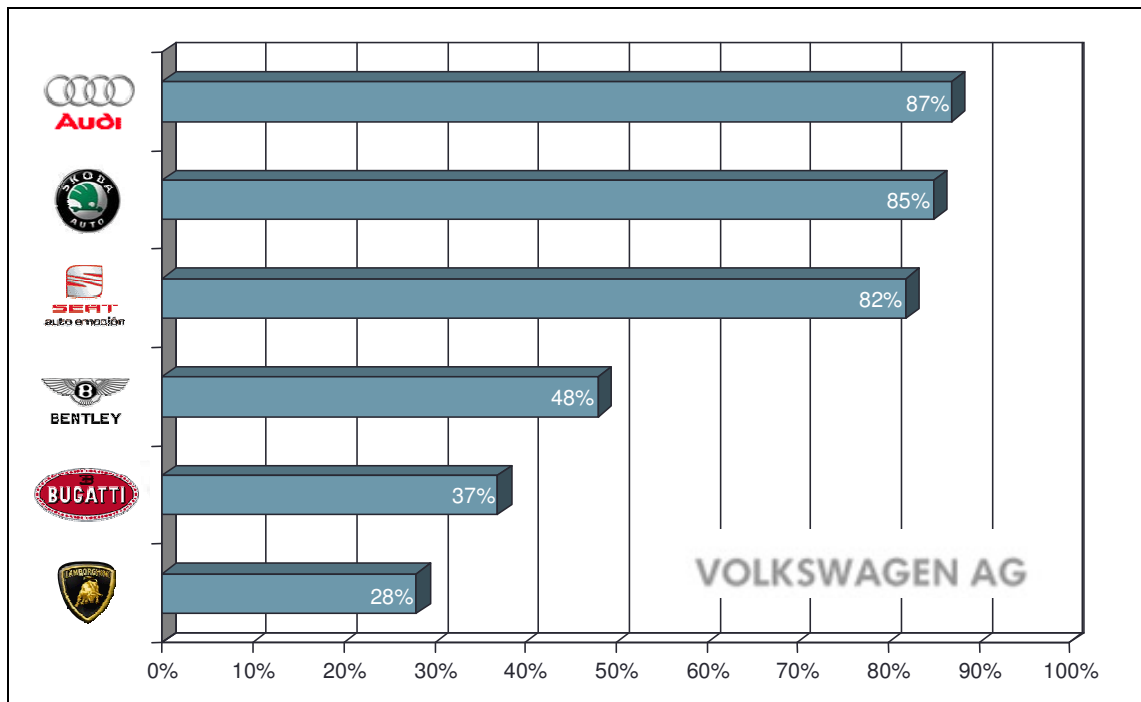


Abbildung 4: Kenntnis der Produktmarkenzugehörigkeit zur Volkswagen AG

Es lässt sich konstatieren, dass Produktmarken und Unternehmensmarke sich gegenseitig in ihrer Wahrnehmung beeinflussen – jedoch leider nicht auf so einfache Weise wie manche Manager der Automobilindustrie glauben. Wie schon auf Modellebene mit dem Phaeton, zeigt sich auch auf Ebene der Produktmarken, dass Premium-Marken, die als nicht passend empfunden werden, kaum positiv auf das Image der Corporate Brand einzahlen und im Gegenzug auch nicht von dieser profitieren (vgl. Abbildung 5).

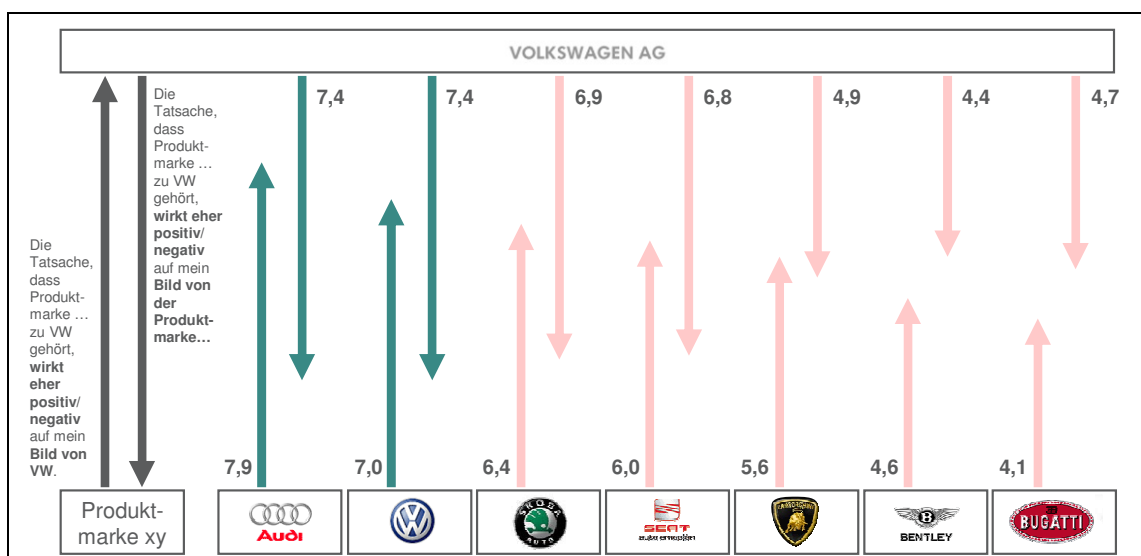


Abbildung 5: Transfereffekte zwischen Produktmarken der Volkswagen AG und der Corporate Brand

Die Ergebnisse machen deutlich: Die Transfereffekte zwischen Marken – sei es auf Modellebene oder zwischen Produktmarken und Unternehmensmarke – sind messbar und können somit in der Markenstrategie berücksichtigt werden. Fehlender Fit wird nicht – erst recht nicht kurzfristig – in den Köpfen der Kunden überwunden werden können.

Somit ist mit dem Anspruch omnipotenter Marken immer ein hohes Risiko des Scheiterns verbunden. Dies gilt für einzelne Modelle, wie für den Phaeton, hat aber nicht zuletzt auch Einfluss auf die Klarheit des Markenbildes von VW insgesamt (Herbst 2003). Bei Volkswagen haben sich Kritiker wie der ehemalige VW-Markenchef Wolfgang Bernhard (Glabus/ Hillebrand/ Stepp 2005) nicht durchsetzen können. Es bleibt auf Grundlage der vorliegenden Erkenntnisse fragwürdig, ob die wiederbelebte Premium-Strategie und das Phaeton-Nachfolgemodell mehr Erfolg haben werden.

Ein schwacher Trost: Der Anspruch von Omnipotenz und die daraus resultierende Überdehnung von Marken ist in der Automobilindustrie bei weitem kein Phänomen, das nur bei Volkswagen zu finden ist.

Literatur

Bauer, F. E. (2007): Volkswagen plant Neuauflage des Phaeton. In: Automobilwoche, 07.02.2007 (<http://automobilwoche.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20070207/REPOSITORY/702060388>).

Burkhardt, A. (2006): Kaufen wir mit jedem VW auch ein bisschen Golf? Unveröffentlichtes White Paper TAIKN (http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WelcheModellreihePraegtAutomarken_BrandShaper.pdf).

Diez, W. (2003): Strategiewahl. In: Gottschalk, B./ Kalmbach, R. (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, Wiesbaden, S. 125-146.

Herbst, D. (2003): Praxishandbuch Unternehmenskommunikation, Berlin.

Kröger, F. (2002): Shining Brands of Glass. Sinistra, Januar 2002, (<http://sinistra.x-berg.de/texte/phaeton/show?pp=1>).

Krogh, H. (2007): Piëch poliert VW auf "premium". In: Automobilwoche, 15.01.2007 (<http://automobilwoche.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20070115/HEFTARCHIV/70114003>).

Pischetsrieder, B. (2003): Marken, Märkte und Prozesse – Volkswagen AG. In: Gottschalk, B./ Kalmbach, R. (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, Wiesbaden, S. 409-421.

Roberts, K. J. (2003): Brand challenges and understanding the brand core. In: Gottschalk, B./ Kalmbach, R. (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, Wiesbaden, S. 103-124.

Schmitt, J./ Scholtys, F. (2001): Luxusautos: Das Milliardenenspiel. In: manager-magazin.de, 07.09.2001 (<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,151535,00.html>).

Spiller, K. (2007): Winterkorn will mit Pheaton wieder in die USA. In: ftd.de, 09.03.2007 (<http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/171189.html>).

o.V. (2001): Volkswagen: Image zu teuer erkaufft. In: manager magazin, Heft 9.

o.V. (2001): Volks-Tribunen-Wagen. In: spiegel.de, 12.10.2001 (<http://www.spiegel.de/auto/fahrberichte/0,1518,161929,00.html>).

o.V. (2003): VW-Absatzprobleme: Phaeton ohne Käufer. In: Der Spiegel, Heft 52 (<http://www.spiegel.de/spiegel/vorab/0,1518,279188,00.html>).

o.V. (2006): Die größten VW-Flops. In: ftd.de, 20.04.2006 (<http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/66255.html>).