

Achim Burkhardt

Corporate Branding

Ansatz zur Überwindung des markenstrategischen Dilemmas der Automobilindustrie?

1	Einleitung	1
2	Markenstrategische Muster der Automobilindustrie	2
3	Erschwerende Faktoren für eine isolierte Produktmarkenpolitik	4
4	Vorteile von Corporate Brands	5
5	Positionierungen für Corporate Brands in der Automobilindustrie	5
5.1	Markenmodell	6
5.2	Alternative Positionierungsansätze	8
6	Markenführung von Corporate Brands	9
7	Fazit	11

1. Einleitung

In der Automobilindustrie war im letzten Jahrzehnt eine rasante Konzentrationsentwicklung zu beobachten. In diesem Zusammenhang vollzog sich unter markenstrategischen Gesichtspunkten eine Entwicklung von der früheren „Ein-Marken-Ära“ hin zur heutigen „Ära der Markenportfolios“ (Roberts 2003, S. 104 ff.).

Ein Blick auf die Kommunikation der Automobilkonzerne zeigt, dass man in dieser Branche von einer auffallenden Profillosigkeit der Corporate Brands sprechen kann.

Meist beschränken sich die Unternehmen auf das „Bedienen“ von Reputationsfaktoren, wie Managementqualität, Zukunftsfähigkeit, Arbeitgeberreputation, Corporate Citizenship etc., ohne dadurch nennenswerte Differenzierung, geschweige denn Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die starke Orientierung an den Reputationsfaktoren verleitet dazu, ähnliche Defizitausgleichsstrategien in der Kommunikation zu betreiben, wie man dies von der Orientierung an Imagefaktoren im Produktmarketing kennt. Schlechte Werte bei der „Sozialen Verantwortung“ führen so beispielsweise häufig zu vermehrten Kommunikationsanstrengungen in diesem Bereich, ohne dass deswegen das Profil der Unternehmensmarke geschärft würde (Esch 2003, S. 125).

Zur Logik bzw. zur gemeinsamen Klammer der Markenkonglomerate findet man in aller Regel wenig. Resultat dieser Sprach- und Konzeptlosigkeit sind häufig Verwirrung auf den Kapitalmärkten, Proteste von Kundenseite sowie teilweise gravierende Identifikationsprobleme auf Mitarbeiterseite.

Ziel dieses Beitrages ist es, aufzuzeigen, warum das Fortführen einer isolierten Produktmarkenpolitik erfolgskritisch werden kann, sowie deutlich zu machen, unter welchen Bedingungen profilierte Corporate Brands einen Ausweg aus dieser Problematik bieten.

2. Markenstrategische Muster der Automobilindustrie

Eine Analyse der Markenpolitik der Automobilbranche in der letzten Dekade zeigt folgende markenstrategische Muster:

1. Die Entwicklung der Markenstrategie in Automobilunternehmen ist durch den Weg von einer oder von wenigen Produktmarken mit klar definierten Segmenten hin zur Marktausschöpfungs- und Wachstumsstrategie durch die Bearbeitung einer Vielzahl von Marktsegmenten mittels mehrerer Produktmarken gekennzeichnet. Die dahinter stehende strategische Logik liegt in der Erzielung von Skaleneffekten in Forschung und Entwicklung, der Produktion, der Logistik etc..
2. Dem sehr erfolgreichen Beispiel Mercedes-Benz folgend, spüren mittlerweile viele Produktmarken möglichst viele Marktnischen auf und bedienen diese entsprechend. Das hat eine horizontale Dehnung der Produktmarken (horizontale Produktproliferation (Dietz 2003, S. 137)) zur Folge.
3. Ein weiterer Trend ist die Entwicklung quasi „omnipotenter“ Produktmarken (vertikale Markendehnung). Beispiele hierfür lassen sich viele anführen: ob das der Versuch von VW ist, die Marke vom Lupo bis zum Phaeton zu dehnen oder der von Mercedes-Benz von der S-Klasse zur A-Klasse (Roberts 2003, S. 110 ff).
4. Außerdem ist der Versuch vieler Anbieter festzustellen, mit ihren Marken zunehmend in die Premium-Segmente vorzudringen (Dietz 2003, S. 129 ff.). Der Charme dieser Strategie liegt auf der Hand. Einerseits zeichnet sich in der Automobilbranche seit Jahren eine Polarisierung der Nachfrage (Kalbfell 2003, S. 223 f.) ab und andererseits versprechen die Premium-Märkte größeres Marktwachstum, höhere Wertschöpfung sowie eine geringere Konjunkturanfälligkeit (Dietz 2003, S. 134 ff.).
5. Bei der Benennung ihrer Unternehmensmarken bedienen sich - entsprechend ihrer Tradition als Ein-Marken-Unternehmen - viele Automobilhersteller ihrer angestammten oder der vermeintlich stärksten Produktmarke und unterliegen hier der Versuchung, eine in aller Regel hohe Bekanntheit zu nutzen. Beispiele hierfür sind die Volkswagen AG, die Ford Motor Company oder die BMW Group. Ein anderer Weg der Namensfindung liegt in der Kombination oder der Integration von Produktmarkennamen, z.B. DaimlerChrysler AG, Renault-Nissan BV. In der zuvor beschriebenen Namenswahl der Unternehmensmarken liegt aus unserer Sicht eines der Hauptprobleme für eine sinnvolle Führung von Mehrmarkenportfolien unter dem Dach von Corporate Brands. Eine isolierte, klassische Markenführung im Sinne des „one product – one brand“-Ansatzes, den fast alle Hersteller als Leitmaxime ihres Markenportfolios postulieren, wird hierdurch sehr erschwert. Die Gründe liegen in den im Namen angelegten Transfereffekten

zwischen den Marken. Die Kenntnis der Zugehörigkeit verschiedener Marken zu einer Unternehmensmarke fördert zwangsläufig schwer zu steuernde Transfereffekte auf die Produktmarke, nach der die Corporate Brand benannt wurde, und umgekehrt. Bei Dominanz einer starken Produktmarke im Markenportfolio ist im Falle der Namensgleichheit mit der Corporate Brand sogar zu befürchten, dass die Glaubwürdigkeit anderer Marken im Portfolio aufgrund von Imagetransfereffekten leidet. Ein schönes Beispiel hierfür ist die in den Fachmedien ausführlich und mit Emotionen ausgetragene Diskussion des Einflusses von Ford auf die Premiummarke Jaguar beim X-TYPE. Je aktiver darüber hinaus eine Unternehmung mittels ihrer Corporate Brand Unternehmenskommunikation betreibt und somit Referenzpunkt gegenüber vielen Stakeholdern wird, desto stärker sind weitere Transfereffekte vorprogrammiert, die eine isolierte Produktmarkenpolitik erschweren

Diese Trends führen bei Unternehmen, die über ein Mehrmarkenportfolio verfügen, meist zu einem inkonsistenten Image der Corporate Brand. Die nach Produktmarken benannten Unternehmensmarken „wachsen“ aus ihrem angestammten Image und erleiden einen Glaubwürdigkeitsverlust. Dies hat seine Ursache darin, dass starke Produktmarkenimages der neuen Mehrmarkenstrategie nicht entsprechen. Es kommt in solchen Fällen □ aufgrund der Bekanntheit und des starken Images der Produktmarke □ leicht zu einem Konkurrenzverhältnis zur Corporate Brand. Schlechte wirtschaftliche Performance des Konzerns, Qualitätsprobleme anderer, dem Portfolio angehörender Marken etc. führen zu einer Verwässerung und damit zu einer Markenerosion der Produktmarken, die der Unternehmensmarke ihren Namen geliehen haben.

Außerdem sind zwar positive Imagetransfereffekte auf schwächere Marken (z.B. VW – Skoda) zu konstatieren, allerdings bei gleichzeitiger Schwächung der ursprünglich stärkeren Marke. Hierbei ist sehr fraglich, ob der Wertgewinn bei der schwächeren Marke den Wertverlust der stärkeren Marke kompensiert.

Ein weiterer unerwünschter Effekt ist in der zunehmenden Gefahr der Kannibalisierung von mehreren, nach Omnipotenz drängenden Marken im Portfolio zu sehen.

Mit den oben beschriebenen markenstrategischen Mustern gehen fast spiegelbildlich Effekte in den Unternehmenskulturen einher, die strategisch sinnvolles Mehrmarkenmanagement zusätzlich erschweren. Die Historie der Unternehmungen als Ein-Produktmarken-Unternehmen hat häufig sehr ausgeprägte und dominante Denk- und Erfolgsmuster hervorgebracht. Auf dem Weg zu einem Mehrmarkenunternehmen führt die Beibehaltung dieser Erfolgsmuster und der sich daraus ableitenden Denkmuster dazu, dass diese auf das gesamte Markenportfolio übertragen werden. Mit anderen Worten: Was erfolgreich bei Audi auf seinem Weg zur Premiummarke funktioniert hat, kann für VW nicht falsch sein. Eine Dominanz solcher Denkmuster führt zu einer Limitierung der Möglichkeiten des Markenportfolios, da eine wirklich segmentspezifische Differenzierung der Marken hierdurch nahezu unmöglich wird. Erschwerend kommt hinzu, dass diese Denkmuster die kulturelle Integration in den Mehrmarkenunternehmen behindern.

3. **Erschwerende Faktoren für eine isolierte Produktmarkenpolitik**

Im Charakter des Autos liegt ein weiterer erfolgskritischer Faktor für den Einsatz des „one product – one brand“-Ansatzes in der Markenpolitik von Automobilunternehmen.






	Bekanntheit	Sympathie
	98	66
	98	73
	97	61
	74	5
Zum Vergleich Software:		
	72	41

Abbildung 2: Automobile sind High-Involvement Produkte
(Quelle: Stern Markenprofile 2003, S. 252, 464)

Automobile sind die High-Involvement-Produkte schlechthin (Kalbfell 2003, S. 222). Dieser Umstand zeigt sich in Abbildung 2, in der unter anderem deutlich wird, dass selbst eine in Deutschland eher schwache Marke wie Hyundai die Global Brand Microsoft in den Bekanntheitswerten hinter sich lässt.

Auswirkungen des High-Involvement-Charakters sind die unzähligen Fachmedien, aber auch die Tagespresse, der Rundfunk und das Fernsehen, die sich intensiv mit Automobilen beschäftigen. In Hintergrundberichten über Joint Ventures, Plattformen, Gleichteile etc. gelangen vielfältige, eine differenzierende Produktmarkenpolitik erschwerende Informationen an die Stakeholder der Automobilunternehmen. Der Informationsstand der Zielgruppen ist - kurz gesagt - mit dem der Adressaten von Food- und Nonfood-Unternehmen, der klassischen Heimat des „one product – one brand“-Ansatzes, nicht vergleichbar. Folglich ist insgesamt von einer weit größeren Anzahl an Transfereffekten auszugehen, was wiederum die Notwendigkeit einer sehr sorgfältig angestimmten und möglichst überschneidungsfreien Positionierung der Produktmarken in einem Markenportfolio bedingt.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Equity-Story vieler fusionierter Automobilunternehmen erfolgskritisch an der Logik hängt, über verschiedene Marken hinweg Synergien zu heben und Skaleneffekte zu realisieren. Entsprechend muss zumindest die Finanzmarktkommunikation der Unternehmen diese Logik kommunizieren. Einzelne Produktmarken sind dagegen nicht in der Lage, diese, an den Finanzmärkten so beliebte „Synergielogik“ zu vermitteln.

4. Vorteile von Corporate Brands

Es gibt - wie oben gezeigt wurde - viele in der Automobilbranche liegende Gründe, die für den Aufbau und die Pflege einer Corporate Brand sprechen.

Welche Vorteile lassen sich nun über den Aufbau und die Pflege von Corporate Brands erzielen:

- Die Erlangung von Kommunikationssynergien.
- Der Aufbau eigenständiger Positionierungen für die Corporate Brands, die eine Differenzierung der Hersteller ermöglichen und aus der Austauschbarkeitsfalle sowie den vorherrschenden Defizitausgleichsstrategien des heute gängigen Issue-Managements führen.
- Die Chance, ein strategisch abgestimmtes Mehrmarkenmanagement aufzubauen, das auf der Positionierung der Corporate Brand basiert und bei richtiger Definition der Markenplattform der Unternehmensmarke eine erlebnisorientierte, überschneidungsfreie Positionierung der Produktmarken ermöglicht. Erlebnispositionierungen bieten neben der schlechteren Nachahmbarkeit durch den Wettbewerb den Vorteil einer deutlicher empfundenen Differenzierung der Marken durch den Verbraucher (Esch 2003, S. 129, S. 490).
- Den Aufbau eindeutiger Markenarchitekturen, die unter Beachtung des Primats der „individuellen Positionierung der Produktmarken“ dennoch für positive Transfereffekte innerhalb der Markenarchitektur sorgen und somit Kommunikationssynergien heben. Fehlt eine eindeutige Positionierung der Unternehmensmarke, erschöpfen sich die Transfereffekte innerhalb von Markenarchitekturen auf die Größen „Bekanntheit“ und im positiven Falle auf „Sympathie“ und „Vertrauen“. Eine gesteuerte Übertragung von Imageeffekten im Sinne der Anreicherung der Produktmarken mit Assoziationen, die das Produktmarkenkonglomerat verbinden, erfolgt dagegen nicht (Esch 2003, S. 411 ff.).
- Die Nutzung der Corporate Brand als Benchmark für alle Produktmarken. Nur durch die Operationalisierung der Positionierung, der Werte sowie der Unternehmensstrategie in steuer- und überprüfbare Messgrößen ist ein systematisches und strategisch angelegtes Management der Marken auf Basis einer Score Card möglich.
- Ein verbesserter Schutz der Produktmarken vor negativen Abstrahleffekten innerhalb des Markenportfolios durch eine starke, profilierte Corporate Brand.

5. Positionierungen für Corporate Brands in der Automobilindustrie

Nachfolgend soll beschrieben werden, wie Positionierungen für Corporate Brands erarbeitet werden können, welche Vor- und Nachteile bestimmten Typen von Positionierungsansätzen innewohnen und welche Positionierungsansätze für Corporate Brands in der Automobilindustrie vorteilhaft erscheinen. Wir verstehen dabei unter Marken klare Vorstellungsbilder (Assoziationen) in den Köpfen der Stakeholder, die eine Identifikations- und

Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen (in Anlehnung an Esch 2003, S. 23). Die bloße Markierung reicht für unser Verständnis einer Marke nicht aus. Entsprechend besteht die Zielsetzung der Unternehmensmarken in dem Aufbau von Brand Equity durch die Bildung klarer Vorstellungsbilder und dem Aufbau einer Assoziationsklammer für die Produktmarken. Diese Imageklammer muss in der Lage sein, die unterschiedlich positionierten Produktmarken mit aus der Positionierung gewonnenen Assoziationen positiv anzureichern und muss umgekehrt den Produktmarken die Chance geben, die Verbindung zur Assoziationsklammer nachvollziehbar und doch in einer eigenständigen Weise herzustellen.

5.1 Markenmodell

Wir haben in unserer Beratungspraxis sehr gute Erfahrungen mit einem sehr einfachen Markenmodell gemacht, das sich im Kern auf die Definition der Werte sowie die Entwicklung einer Positionierungsaussage, die wir Core Idea nennen, beschränkt.

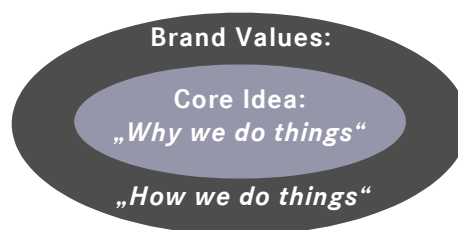


Abbildung 2: Markenmodell für Corporate Brands

Grundlage der Core Idea bildet die Identifikation der gemeinsamen Werte des Unternehmens sowie aller relevanter Unternehmensteile mittels Interviews, Workshops sowie - soweit formuliert - der Analysen der Werte der Produktmarken. Die Brand Values vermitteln die Charaktereigenschaften des Unternehmens, sie beschreiben die Art und Weise, wie die Mitarbeiter handeln und bilden somit die Basis der Unternehmenshaltung. Sie sind quasi die Triebfeder für alle Aktivitäten und entsprechend langfristig angelegt.

Für die Entwicklung der Core Idea stellen sie eine „conditio sine qua non“ dar. Positionierungen von Corporate Brands, die nicht eindeutig auf den Unternehmenswerten fußen, haben kaum eine Chance auf interne Akzeptanz und damit auch nicht auf ein Erleben durch die Stakeholder an den für die Markenbildung so wichtigen „Brand Touchpoints“. Allerdings eignen sich die Werte in aller Regel nicht für die Differenzierung vom Wettbewerb. Schaut man sich die notwendigerweise hoch verdichteten Wertesäulen von Corporate Brands einmal genauer an, so zeigen sich bei Unternehmen mit ähnlicher kultureller Herkunft auch sehr ähnliche Werte. Dies kann bei genauerem Nachdenken auch nicht weiter verwundern, da natürlich diese bei

Menschen bestimmter Kulturräume ermittelten Werte meist den dort gängigen Werten entsprechen.

Die Core Idea bildet das „Herzstück“ unseres Markenmodells. Wie bei der Festlegung einer unternehmerischen Grundsatzstrategie (Definition des Kerngeschäftes), wird mit der Markenpositionierung ein langfristiger strategischer Handlungsrahmen abgesteckt.

Die Positionierung der Corporate Brand hat somit weitreichende Folgen für

- die Erreichung der unternehmerischen Ziele,
- die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten,
- die konkreten Möglichkeiten der Generierung von Added Value durch die Corporate Brand sowie
- die Steigerung des Unternehmenswertes.

Vor der Investition in eine Corporate Brand gilt es entsprechend, die strategischen Implikationen einer bestimmten Positionierung umfassend zu prüfen.

Hierfür haben wir ein Scoring-Modell entwickelt, mit dessen Hilfe das Management die Core Idea-Alternativen anhand der strategischen Dimensionen Markenpolitik, Kultur, Marketingstrategie, Kosten und Marktrelevanz bewertet und so die für das Unternehmen tragfähigste Alternative evaluieren kann.

Allgemeine Erfolgsfaktoren für die Markenpositionierung sind:

- die Markenklammer muss weit genug sein, um jetzige und zukünftige Strategieoptionen zu ermöglichen und zu stützen und die Produktmarken unter einem Dach zu integrieren,
- die Markenklammer muss eng genug sein, um relevant für die wichtigen Stakeholdergruppen zu sein,

Abbildung 3 zeigt nochmals im Einzelnen die Anforderungen an Markenpositionierungen.

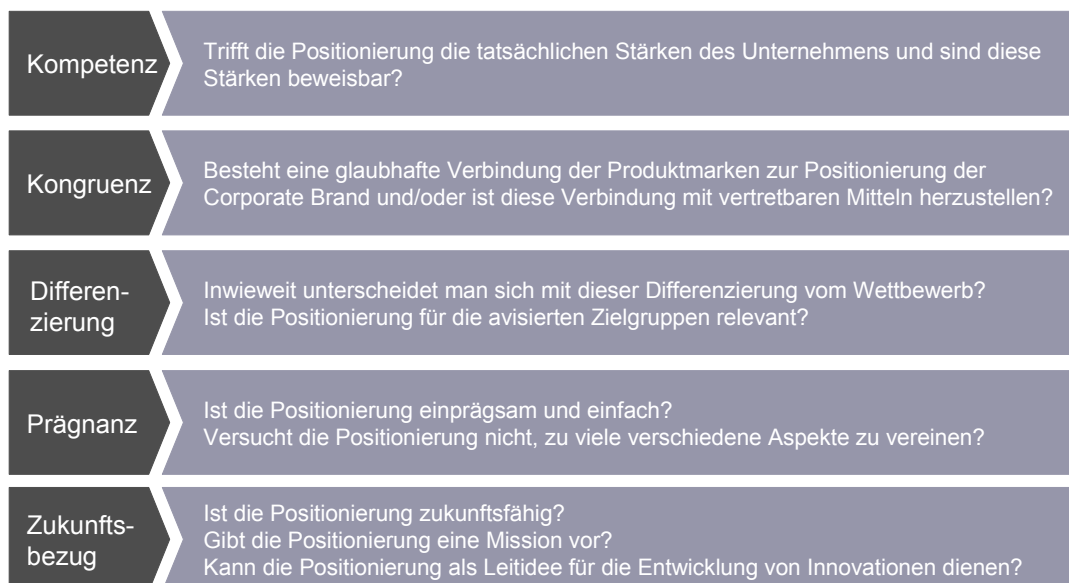


Abbildung 3: Anforderungen an Positionierungen von Corporate Brands
 Quelle: In Anlehnung an Wiswede 1992, S. 88 f.

5.2 Alternative Positionierungsansätze

Grundsätzlich lassen sich auf der Basis sogenannter Imagestrukturtypen, die aus semantischen Netzwerkmodellen abgeleitet werden (Hätty 1989, S. 201 ff.; Burkhardt 1997, S. 91 ff., 129 ff.), Unternehmensmerkmalsgeprägte Positionierungstypen von nutzen geprägten Ansätzen unterscheiden. Kennzeichen der Merkmals geprägten Positionierungen ist der selbstbeschreibende Charakter. So werden angebotene Produkte oder Services, die Innovation, die Leistungsfähigkeit oder die Internationalität des Unternehmens zum Gegenstand einer Positionierungsaussage. Nutzengeprägte Positionierungsansätze dagegen „denken“ von den Zielgruppen her und bemühen sich, Positionierungen zu entwickeln, die Bedürfnisse bzw. Nutzenerwartungen der Stakeholder zum Inhalt haben. Einen Überblick sowie Beispiele der verschiedenen Positionierungsansätze bietet Abbildung 4.

Nach unseren Analysen werden bei Corporate Brands zumindest im Rahmen der Anwendung findenden Claims häufiger selbstbeschreibende Positionierungen eingesetzt als nutzenorientierte Ansätze. So ergab eine in 2001 durchgeführte Analyse von 77 von internationalen Unternehmen eingesetzten Claims, dass 71% aller Claims selbstbeschreibend waren, wobei sich die am häufigsten benutzte Positionierung auf Technologieführerschaft und Innovation (26%) bezog.

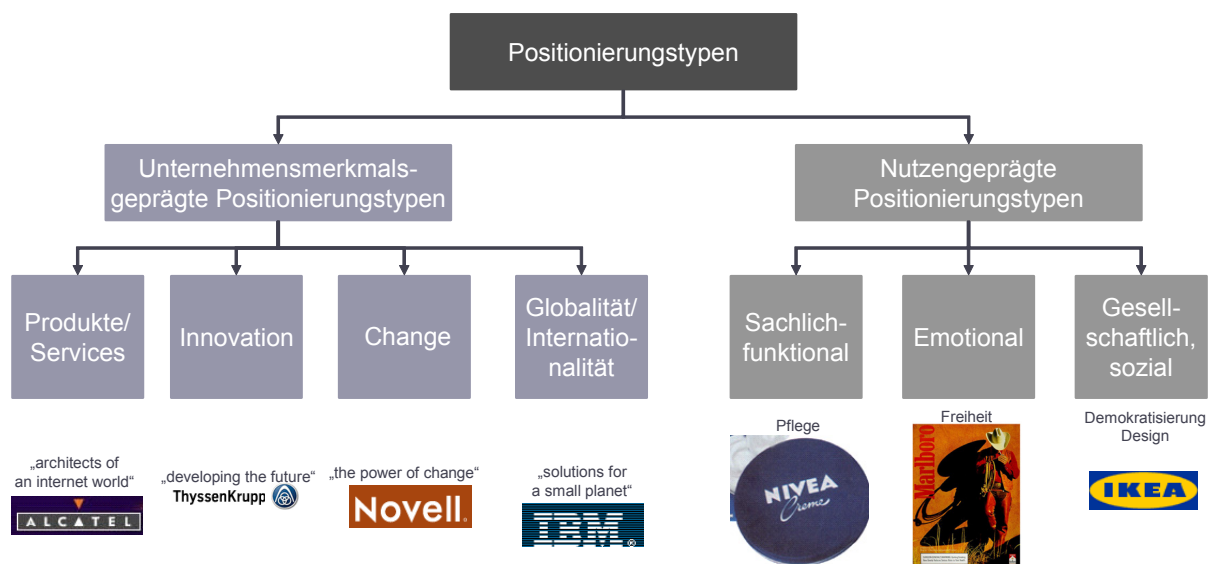


Abbildung 4: Überblick Positionierungstypen
 (Quelle: Burkhardt 1997, S. 379)

Nach unserer Erfahrung haben aber nutzenbezogene Positionierungsansätze eine Reihe von Vorteilen, weshalb man sie bei der Entwicklung der Core Idea ernsthaft in Erwägung ziehen sollte:

- Das Unternehmen übernimmt die kommunikative Initiative für die Nutzendefinition.
- Unerwünschte Nutzendefinitionen durch Zielgruppen sind weitgehend ausgeschlossen.
- Das Nutzenspektrum lässt sich durch das Aufzeigen alternativer Nutzenmöglichkeiten erweitern.
- Die Ansätze ermöglichen eine enorme Vielfalt an Positionierungsoptionen.
- Sie sind als Imageklammer für eine Vielfalt von Angeboten (Corporate Brands) sehr gut geeignet und ermöglichen somit eine positive Integration der Images (extern) und der Kulturen (intern) unter einem Dach. Außerdem ist die Herstellung enger Verbindungen (Assoziationen) bezüglich der entscheidenden psychologischen Dimensionen zwischen den Subimages und Subkulturen möglich, was das Mehrmarkenmanagement unter der Corporate Brand positiv beeinflusst,
- Diese Ansätze sind nach erfolgter kommunikativer Besetzung für den Wettbewerb nur schwer zu kopieren.

Die Aufnahme einer Nutzenkomponente empfiehlt sich aus unserer Sicht für Corporate Brands in der Automobilindustrie vor allem aus zweierlei Gründen: zum einen ermöglicht sie, der Positionierung eine klare Missionsrichtung vorzugeben und zum zweiten ist ein motivationaler Aspekt bei der Integration von Produktmarkenimages (Subimages) unter dem Dach der Unternehmensmarke sehr hilfreich, ohne dass die Produktmarken eine sinnvolle eigenständige Positionierung aufgeben müssen.

Methodisch lassen sich für Corporate Brands geeignete Nutzenaspekte mittels der Laddering-Technik generieren.

Unsere Beratungspraxis hat gezeigt, dass gemischte Positionierungen, die sowohl eine selbstbeschreibende Komponente als auch eine nutzenbezogene aufweisen, hinsichtlich der Akzeptanz in den Unternehmen überlegen sind. Die Gründe hierfür liegen zum einen darin, dass die Mitarbeiter sich in der selbstbeschreibenden Komponente selbst erkennen und sich somit mit der Core Idea besser identifizieren können. Zum Zweiten entsprechen selbstbeschreibende Positionierungsansätze eher gewohnten Denkmustern.

6 Markenführung von Corporate Brands

In diesem Abschnitt sollen im Überblick die Besonderheiten herausgearbeitet werden, die für die Führung von Unternehmensmarken gelten.

1. Der Aufbau sowie die Führung einer Unternehmensmarke benötigt die Abkehr von der vielfach vorherrschenden Praxis, Corporate Communications in einem klassischen

journalistischen Verständnis zu betreiben und Branding hauptsächlich als visuelle Umsetzung (im Sinne von Corporate Design) zu begreifen. Vielmehr ist eine abgestimmte und integrierte Anwendung sowohl klassischer Instrumente der Unternehmenskommunikation als auch des Marketings unter dem inhaltlichen Primat der Core Idea notwendig.

2. In diesem Zusammenhang ist es wesentlich, nicht dem Issue Management die führende Rolle in der Unternehmenskommunikation einzuräumen, sondern dieses in den Dienst der Positionierung der Unternehmensmarke zu stellen.
3. Der Aufbau sowie die Führung der Corporate Brand benötigt Instrumente der externen wie auch der internen Kommunikation. Die interne Markenführung ist für das Erleben des Markenversprechens durch die externen Zielgruppen im Umgang mit den Mitarbeitern des Unternehmens besonders wichtig.
4. Den Aufbau sowie die Führung einer Corporate Brand ausschließlich als Angelegenheit der Kommunikation zu begreifen ist nicht ausreichend. Vielmehr muss die Unternehmensmarke, um ihre ganzen Wertpotenziale zu entfalten, als Managementprozess verstanden werden, der alle wertschöpfenden Prozesse hin zu den Brand Touchpoints gestaltet. Außerdem müssen die organisatorischen Voraussetzungen für eine konsequente Markenführung geschaffen werden.

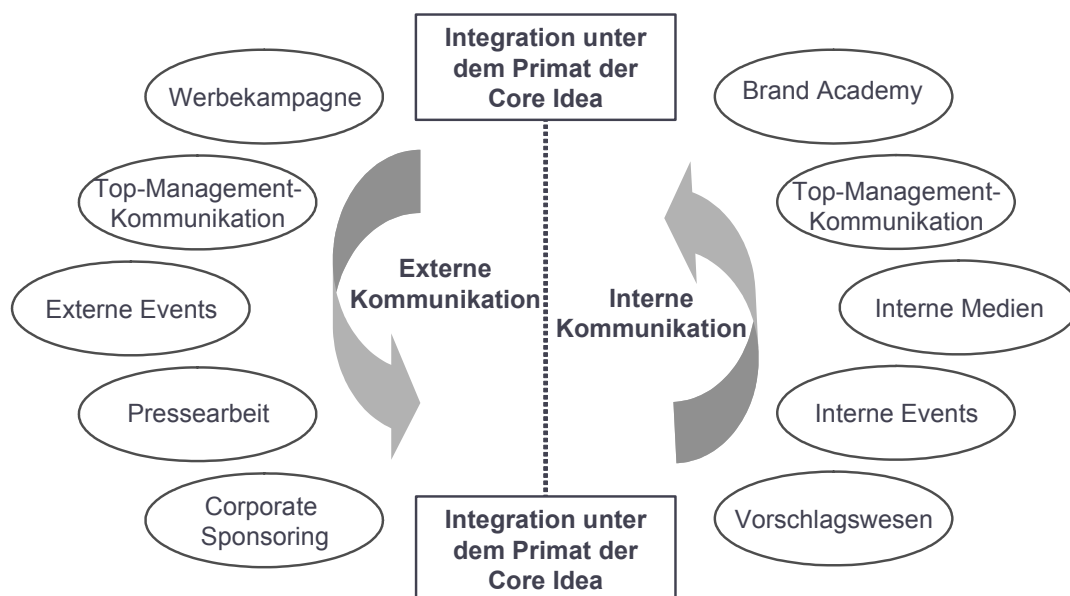


Abbildung 5: Integration von Instrumenten des Marketing und der Unternehmenskommunikation

7 Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die aktuellen markenstrategischen Muster (Mehrmarkenportfolien, horizontale und vertikale Dehnung der Produktmarken, Premium-Strategien, Benennung der Unternehmensmarken nach bekannten Produktmarken) sowie die markenstrategischen Besonderheiten, die mit dem Produkt Automobil verbunden sind (High Involvement) und die Kapitalmarkterfordernisse das Betreiben des „one product – one brand“-Ansatzes in der Markenpolitik von Automobilunternehmen zunehmend erschweren.

Im vorliegenden Beitrag wurde aufgezeigt, dass die Positionierung von Unternehmensmarken sowie eine daraus abgeleitete Mehrmarkenpolitik unter bestimmten Bedingungen helfen können, die in Mehrmarkenportfolien auftretenden Transfereffekte wirksamer zu steuern und unerwünschte Effekte besser zu kontrollieren.

Um die gewünschten Effekte zu erzielen, sollte die Unternehmensmarke nutzenorientiert positioniert werden, stringent und integriert unter Marketing- und Unternehmenskommunikationsaspekten geführt und als straffer Managementprozess hin zu den Touchpoints der Marke ausgerichtet werden.

Literaturverzeichnis

Burkhardt, A. (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg.

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

Esch, F.R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München.

Hätty, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg.

Kalbfell, K.-H. (2003): BMW Group: BMW, MINI und Rolls-Royce in: Gottschalk, B./Kalmbach, R. (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager, Wiesbaden, S. 221-242.

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

Stern (Hrsg.) (2003): MarkenProfile 10, Hamburg.

Wiswede, G. (1992): Die Psychologie des Markenartikels, in: Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.):
Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München, S. 72-95.

© TAIKN GmbH & Co. KG 2004