
BACHELORARBEIT

Mirjana Ivkovic

Repositionierung von Marken

2016

BACHELORARBEIT

Repositionierung von Marken

Autorin:
Mirjana Ivkovic

Studiengang:
Mode-, Trend-und Markenmanagement

Seminargruppe:
BM13wD5-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Natalie Dechant M.A

Einreichung:
Mannheim, 16.06.2016

BACHELOR THESIS

The relaunch of brands

author:
Mirjana Ivkovic

course of studies:
Mode-, Trend-und Markenmanagement

seminar group:
BM13wD5-B

first examiner:
Prof. Dr. Ekehard Krah

second examiner:
Natalie Dechant M.A

submission:
Mannheim, 16.06.2016

Bibliografische Angaben

Ivkovic, Mirjana:

Repositionierung von Marken

The relaunch of brands

51 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Planung und Umsetzung von Repositionierungen. Im Vorfeld werden dazu die relevanten Grundlagen der Markenführung erläutert. Es kann aufgezeigt werden, dass eine identitätsorientierte Markenführung den Schwerpunkt im Aufbau starker Marken setzt und daher den Schlüssel zum Erfolg darstellt. Müssen sich Unternehmen repositionieren, tritt somit die Notwendigkeit einer klaren Identität und der damit verbundenen einheitlichen und integrierten Kommunikation in den Vordergrund.

Im Praxisteil wird die Marke Opel und die vorgenommene Repositionierung der Marke genauer betrachtet, denn das Unternehmen hatte jahrelang Schwierigkeiten mit sinkenden Absatzzahlen und litt unter seinem schlechten Image. Abschließend werden Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen aufgezeigt, die als Richtlinien für gelungene Repositionierungen gelten sollen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Markenmanagement.....	3
2.1 Markenbegriff	3
2.2 Funktionen einer Marke.....	4
2.3 Identitätsorientierte Markenführung.....	7
2.3.1 Markenidentität als Führungskonzept	8
2.3.2 Markenimage als Wirkungskonzept	9
2.4 Strategische Aufgabenstellung der Markenführung	10
2.5 Markenaufbau durch Kommunikation.....	11
2.6 Brand Community.....	14
2.6.1 Unternehmensinitiierte Brand Community	14
2.6.2 Nutzerinitiierte Brand Community	15
2.7 Markenpositionierung	16
3 Markenrepositionierung.....	18
3.1 Begriff.....	18
3.2 Ziele.....	19
3.3 Strategische Repositionierung	20
3.4 Operative Repositionierung.....	21
4 Kampagnenmanagement.....	23
4.1 Bedeutung und Ziele	23
4.2 Integrierte Kommunikation	24
4.3 Crossmediale Verknüpfung	25
5 Automobilbranche	27
5.1 Markenführung	27
5.2 Struktur.....	28
5.3 Automobilkommunikation	29
6 Praxisbeispiel Opel	32
6.1 Vorstellung des Unternehmens.....	32

6.2 Ursachen für die Repositionierung	33
6.3 Die neue Markenidentität von Opel	35
6.4 Opel Kampagne	37
6.5 Verlauf der Repositionierung.....	40
7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Repositionierung von Marken	42
Literatur- und Quellenverzeichnis	45
Anlagen	IX
Eigenständigkeitserklärung	XI

Abkürzungsverzeichnis

BC Brand Community

BCs Brand Communities

DTG Digital Transformation Group

G·E·M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens

GM General Motors

HTW Hochschule für Technik und Wirtschaft

OOH Out-of-Home

PODP Points-of-Difference-Positionierung

POPP Points-of-Parity-Positionierung

PR Public Relations

SME Social-Media-Excellence-Kreis

USP Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Funktionen aus der Nachfragersicht	5
Abb. 2: Funktionen aus der Anbietersicht.....	6
Abb. 3: Modell des identitätsbasierten Markenmanagement.....	8
Abb. 4: Kommunikationsinstrumente.....	12
Abb. 5: Crossmedia Konzept.....	24
Abb. 6: Umsatzentwicklung in der deutschen Automobilindustrie	29
Abb. 7: Marktanteile der deutschen Automobilhersteller	33
Abb. 8: Auszeichnung für Automobile von Opel 2014	36
Abb. 9: "Umparken im Kopf"	38
Abb. 10: Wirkung der Kommunikationsinstrumente	39
Abb. 11: Bewertung der Marke Opel	40
Abb. 12: Erfolgsfaktoren für eine Repositionierung	42
Abb. 13: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	43

1 Einleitung

Um erfolgreich auf dem Markt und in einer durchgehend wandelnden Gesellschaft bestehen zu können, müssen Marken flexibel und anpassungsfähig sein. Unternehmen werden somit ständig mit der Aufgabe konfrontiert, ihre Marken zu pflegen und den Gegebenheiten anzupassen.

Der Konsument wird in der heutigen Gesellschaft von sehr vielen Informationen auf einmal überflutet und ist deshalb nicht in der Lage die gesamten Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Darüber hinaus wird es immer schwieriger, die einzelnen Marken und Produkte anhand von Qualitäts- und Innovationsaspekten zu differenzieren, da sie sich mittlerweile in dieser Hinsicht nur noch gering unterscheiden lassen. Dies erschwert den Kaufprozess erheblich.

Können sich potenzielle Kunden mit den Werten und der gesamten Persönlichkeit der Marke identifizieren, ist die Wahrscheinlichkeit einen Kauf zu tätigen, deutlich höher. Der symbolische Nutzen spielt somit eine entscheidende Rolle, denn aufgrund der Marktsättigung und dem Überangebot ist es für die Unternehmen erforderlich, sich durch einen emotionalen Zusatznutzen zu differenzieren. Die Herausforderung an die Unternehmen liegt dabei, dies durch eine strukturierte Kommunikation zu erzielen, da eine deutliche Verschiebung vom Produkt- zum Kommunikationswettbewerb zu beobachten ist.

Um am Markt langfristig bestehen zu können, ist eine klare Positionierung des Unternehmens erforderlich. Diese muss für die Zielgruppe kaufrelevante Eigenschaften besitzen und sich klar von der Konkurrenz abgrenzen. Dabei müssen sich Unternehmen auf bedeutende und Konkurrenz abgrenzende Eigenschaften fokussieren und darunter relevante Markt- und Kommunikationsbedingungen berücksichtigen. Die aktive und zielgerichtete Gestaltung einer Marke im Markt steht hierbei im Vordergrund. Stimmt das Markenimage mit der Markenidentität nicht mehr überein, ist eine Repositionierung der Marke erforderlich. Ansonsten ist die Existenz der Marke gefährdet. Ziel dabei ist es, den Gesamtauftritt durch gezielte Kommunikation und zielgruppengerechte Ansprache zu verändern, denn am Ende soll durch die inhaltliche und formale Gestaltung der Marke, eine konsistente Markenbotschaft und ein stimmiges Markenbild vermittelt werden.

Die vorliegende Arbeit untersucht daher die Fragestellung: Wie kann eine Markenrepositionierung erfolgreich geplant und umgesetzt werden?

Zunächst werden dabei am Anfang der Thesis die Grundlagen des Markenmanagements aufgezeigt, um ein gewisses Verständnis für die gesamte Thematik zu schaffen. Es wer-

den unter anderem verschiedene Begrifflichkeiten und Definition erläutert wie bspw. was unter einer Marke oder Markenpositionierung zu verstehen ist. Des Weiteren wird der Zusammenhang zwischen der Markenidentität und dem Markenimage erläutert und die Relevanz der Positionierung aufgezeigt. Über eine erfolgreiche Positionierung hat das Unternehmen die Möglichkeit, eine hohe Übereinstimmung zwischen Selbstbild und Fremdbild zu erreichen.

Im dritten Kapitel wird genauer auf die Repositionierung eingegangen. Hierbei werden die Ziele, sowie wie die Planung und Umsetzung genauer betrachtet. Besonders bei aktuellen oder zukünftigen Veränderungen von Bedürfnissen der Zielgruppen wird eine Repositionierung angestrebt. Im weiteren Verlauf wird die Relevanz einer integrierten, sowie crossmedialen Kommunikation erläutert. Durch crossmediale und integrierte Kampagnen können große Erfolge bei Repositionierungen erzielt werden (Kapitel 4.2).

Anschließend findet eine Einführung in die Automobilbranche statt. Diese dient zum besseren Verständnis des Praxisbeispiels und zeigt die Besonderheiten und die Struktur der Branche auf (Kapitel 5.1). Die Bedeutung der Emotionalisierung der Marke wird verdeutlicht. Des Weiteren werden die eingesetzten Kommunikationsinstrumente veranschaulicht, die zur Verwirklichung der Ziele beitragen und die Kommunikation somit effektiver gestalten sollen (Kapitel 5.3). Darauf folgend wird im sechsten Kapitel das Unternehmen Opel untersucht. Jahrelang hatte Opel, das damals sehr erfolgreiche Unternehmen, Probleme mit seinem Image und mit sinkenden Absatzzahlen. Aufgrund dessen musste eine Repositionierung eingeleitet werden. Hierbei wird die Kampagne „Umparken im Kopf“ genauer analysiert und dementsprechend der Verlauf der Repositionierung aufgezeigt.

Abschließend werden die Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen, die für eine erfolgreiche Repositionierung in der Automobilbranche angewandt werden können, zusammengefasst.

2 Markenmanagement

Im folgenden Kapitel werden unterschiedliche Begrifflichkeiten erläutert, die das Gesamtkonzept der Markenführung verdeutlichen sollen. „Das Management einer Marke beinhaltet alle strategischen und operativen Tätigkeiten die zu Aufbau, Pflege, Relaunch, Controlling oder Elimination einer Marke notwendig sind“ (Schmidt 2015, 91). Unter dem Begriff wird die gezielte und crossmediale Steuerung der Marke gegenüber ihrer Zielgruppe verstanden (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 91).

2.1 Markenbegriff

Eine grundsätzliche Definition darüber, was eine Marke genau ist und was sie beinhaltet, gibt es, aufgrund des sich immer wieder verändernden Markenverständnisses der letzten Jahrzehnte, nicht (vgl. Gnann 2008, 17). Die Marke beschäftigt die Wirtschaft und Gesellschaft schon seit Jahrhunderten (vgl. Bruhn 2004, 3).

Unter dem Begriff versteht man zunächst einen Markennamen oder ein Markenzeichen, der bei Kunden gewisse Vorstellungen hervorrufen soll, um die Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von der Konkurrenz zu differenzieren und diese in eine bestimmte Branche einzuordnen (vgl. Springer Gabler 2015, 46). Rein rechtlich betrachtet, wird von einer Marke gesprochen, wenn diese durch eine unterscheidungskräftige Markierung mit einem schutzfähigen Zeichen versehen ist (§ 3 Abs. 1 MarkenG). Allerdings steckt hinter einer Marke noch einiges mehr. Grundsätzlich setzt sich die Marke aus unterschiedlichen Bausteinen, wie z.B. der Positionierung, der Identität und den Funktionen zusammen. Um das Gesamtbild einer Marke zu verstehen, müssen die nachfolgenden Kapitel verinnerlicht werden.

Nach Bruhn/GEM werden Marken als „[...] Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann“ (Bruhn/GEM 2002, 18). Marken kennzeichnen somit nicht nur Produkte oder ganze Unternehmen und sind äußerlich durch Namen, Farben, Symbole oder Bilder und Töne bestimmt, sondern ermöglichen es dem Konsumenten, dass dieser mit ihnen besondere Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle verbindet (vgl. Belz 2006, 11). Marken schaffen dadurch Orientierung auf dem Markt.

Seit der Industrialisierung bemühen sich Unternehmen, durch Investitionen in den Marke-

ting-Mix erfolgreiche Marken zu schaffen, um über ein Nutzenversprechen bei den Nachfragern Vertrauen aufzubauen und damit einen dauerhaften Nutzen für das eigene Unternehmen zu entwickeln (vgl. Bruhn 2004, 17).

Zusätzlich lässt sich der Markenwert einer Marke in zwei Betrachtungsweisen unterscheiden. Auf der einen Seite symbolisiert der Markenwert die finanziellen Werte eines Unternehmens. Hierbei stellt dieser die Gesamtzahl der zukünftig durch eine Marke generierbaren Einzahlungsüberschüsse dar. Im Vordergrund steht die Quantifizierung des Markenerfolges (vgl. Burmann 2016). Auf der anderen Seite stehen die Unternehmenswerte. Aufgrund dessen ist es Unternehmen möglich, mehr Gewinn für die eigenen Produkte zu erzielen, wenn die Marke positive Assoziationen bei den Konsumenten auslöst und sich die Konsumenten mit den Unternehmenswerten identifizieren können (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 52).

Grundsätzlich ist eine Marke als ein Versprechen zu verstehen. Marken symbolisieren Botschaften, Werte und Emotionen, mit dem Ziel, dies in den Köpfen der Zielgruppe zu verinnerlichen (vgl. Kilian 2016). „Ob bei Konsum- oder Investitionsgüter oder auch außerhalb der Wirtschaft: Eine starke Marke gilt als wichtiger Erfolgsfaktor, um sich gegenüber anderen Marktteilnehmern [...], die ähnliche Grundbedürfnisse befriedigen, zu behaupten“ (Schmidt 2015, 3).

2.2 Funktionen einer Marke

Marken müssen unterschiedliche Funktionen erfüllen, um dauerhaft erfolgreich auf dem Markt bestehen zu können. Hierbei müssen die verschiedenen Funktionen aus Anbieter- und Nachfragersicht betrachtet werden.

➤ *Nachfrager*

Entlastungs- und Informationsfunktion: Ein Markenprodukt liefert den Nachfragern oft deutlich mehr Produktinformationen als ein Nicht-Markenprodukt (vgl. IW Consult 2010, 14). Die komplexe Entscheidungsfindung wird erheblich reduziert und der Konsument dementsprechend entlastet. Wurde man beim Kauf einer Marke zufriedengestellt, wird diese Information für die zukünftigen Kaufentscheidungen gespeichert (vgl. Fischer/Hieronimus/Kranz 2002, 23).

Qualitäts- und Vertrauensfunktion: Der Marke wird auf Grund ihrer Bekanntheit, Kompetenz und Identität seitens der Kunden ein gewisses Vertrauen entgegengebracht. Vor dem Kauf werden Leistungsmerkmale nach Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften unterschieden. Vor allem bei Produkten mit einem hohen Anteil an Vertrauenseigenschaf-

ten, die auch nach dem Kauf und dem Konsum eines Produktes nicht zweifelsfrei beurteilt werden können, besteht beim Nachfrager ein hohes Risikoempfinden. Auf diese Funktion müssen Marken, die eine hohe Vertrauensbereitschaft fordern, besonders Wert legen. Die Marke kann hier als Signal für eine bestimmte Leistungsqualität aufgefasst werden und trägt zu einer Minderung des Risikos bei (vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 9).

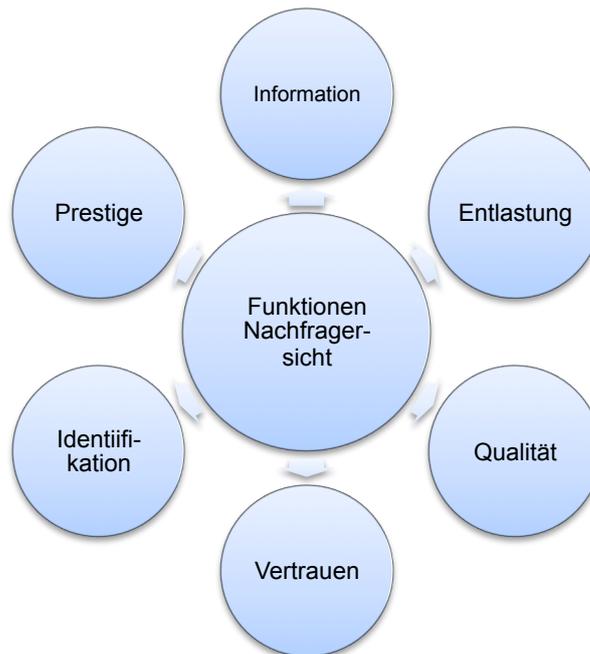


Abb. 1: Funktionen aus der Nachfragersicht

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert 2005, 6)

Identifikationsfunktions- und Prestigefunktion: Die Identifikationsfunktion ist im engen Zusammenhang mit der Prestigefunktion zu verstehen. Hierbei nutzen die Konsumenten die Marken, um einen gewissen Status zu symbolisieren und sich durch die Marken hervorzuheben und ihre Persönlichkeit auszudrücken. Die Nachfrager projizieren Eigenschaften und Werte der Marke auf sich selbst und definieren dadurch ihr Selbstbild. Konsumenten kommunizieren mithilfe von Marken in ihrem sozialen Umfeld und bringen somit eine gewisse Gruppenzugehörigkeit zum Ausdruck (vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 9).

➤ Anbieter

Die folgende Abbildung soll auf einen Blick veranschaulichen, welche Funktionen eine Marke aus der Anbietersicht bestenfalls erfüllen sollte. Die Funktionen werden anschließend erläutert.



Abb. 2: Funktionen aus der Anbietersicht

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert 2005, 10)

Markenhistorie- und herkunft: Hierbei wird die „Gesamtheit aller geografischen, kulturellen und institutionellen Einflüsse [...], die festlegen von wo, wem oder was eine Marke entstammt“ betrachtet (Blinda 2003, 38). Die Markenhistorie fasst sämtliche Ereignisse der Vergangenheit, die mit der Geschichte der Marke in Verbindung gebracht werden, auf (vgl. IW Consult 2010, 17). Weisen Unternehmen eine lange Herkunft auf oder sind besonderen Ursprungs, so wird mit ihnen Beständigkeit und Qualität verbunden und dementsprechend ein gewisses Vertrauen entgeggebracht.

Qualitätssicherungsfunktion: Diese Funktion kann den Erfolg einer Marke erheblich beeinflussen. Konsumenten verbinden Marken mit einer gewissen Leistungsqualität und orientieren sich daran. Diese mindert das Risiko, dass durch bestimmte Käufe verbunden ist und baut Vertrauen auf. Es entsteht ein Gefühl der Sicherheit bei der Gebrauchs-, Verbrauchs- und Entsorgungsphase (vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 10). Dabei kann die Funktion ein wichtiges Entscheidungskriterium im Vergleich zu einer Nicht-Marke sein. Deshalb bietet es sich für Unternehmen an, ihre Waren in einer überdurchschnittlichen Qualität anzubieten, um den Namen der Marke nicht zu schädigen und höhere Gewinne zu erzielen. Eine ästhetische und ansprechende Verpackung kann ebenfalls als Qualitätsindikator fungieren und sollte für den Anbieter einen wichtigen Aspekt bei der Gestaltung der Marke spielen (vgl. IW Consult 2010, 18).

Präferenzfunktion: Um auf die Präferenzbildung der Nachfrager einen Einfluss zu gewinnen, muss ein besonderer Wert auf die Qualitätsfaktoren eines Produktes oder einer Dienstleistung gelegt werden. Folglich dient die Marke zum Einen dazu, eine Präferenz bei den Konsumenten zu erzielen und zum Anderen eine Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern zu schaffen (vgl. IW Consult, 18). Es ist somit eine Herausforderung für ein Unternehmen für dauerhafte Qualität und Einzigartigkeit seiner Marken zu sorgen und sich von Wettbewerbern zu differenzieren, damit die Kunden langfristig die eigenen Marken bevorzugen.

Kundenbindung: Wird die Präferenz eines Markenartikels gegenüber der Konkurrenz erreicht, bietet es sich an, die Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden, um einen langfristigen Erfolg zu gewährleisten und die Planungssicherheit innerhalb des Unternehmens zu erhöhen (vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 12). Die Kundenbindung kann gezielt durch Rabatte, Kundenkarten, Prämien, Geschenke, Coupons etc. vertieft werden, dies kann sich auf längere Sicht positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken (vgl. Econda 2016).

Marktbearbeitung und Preispolitik: Durch die Kundenbindung wird die differenzierte Marktbearbeitung bzw. segmentspezifische Marktbearbeitung erleichtert. Diese ermöglicht es dem Anbieter, seine Produkte genau auf seine Zielgruppen anzupassen. Des Weiteren eröffnet sich die Möglichkeit, durch das erfolgreiche Erzielen der Kundenbindung und Präferenz, seinen preispolitischen Spielraum zu erweitern (vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 13). Wird eine hohe Kundenbindung erreicht, sind die Kunden in der Regel weniger preissensibel und akzeptieren Schwankungen im Erfolg einer Marke, was sich positiv für das jeweilige Unternehmen auswirkt (vgl. IW Consult 2010, 19).

2.3 Identitätsorientierte Markenführung

Die Marke wird bei der identitätsorientierten Markenführung, im Gegensatz zu älteren Ansätzen, nicht nur aus der Sicht der Verbraucher betrachtet, sondern auch unter dem Standpunkt des Unternehmens (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 329). Der Grundgedanke eines identitätsbasierten Markenaufbaus setzt sich aus zwei Komponenten zusammen. Auf der einen Seite wird die Markenidentität dargestellt. Diese spiegelt das Selbstbild der Marke wider. Sie ist dafür verantwortlich, dass sich Vertrauen bei den externen Zielgruppen bildet und hat dadurch einen langfristigen Einfluss auf das Markenimage (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 360). Sie wird von dem Unternehmen festgelegt und beschreibt den Persönlichkeitscharakter der Marke aus Sicht des Managements. Bei dem Markenimage handelt es sich um das Vorstellungsbild der Marke aus

Sicht der Zielgruppen (vgl. Kreyher 2015, 25). Oberste Priorität der identitätsorientierten Markenführung ist die funktionsübergreifende Vernetzung aller zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau einer starken Marke zu schaffen, um somit eine möglichst hohe Übereinstimmung von Markenidentität und Markenimage zu erzielen (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 73).

Die hohe Übereinstimmung dieser zwei Komponenten kann zu einer erfolgreichen und starken Marke-Kunde-Beziehung führen und ist wesentlicher Bestandteil einer gelungenen Markenführung. Dies hat erheblichen Einfluss auf den Erfolg einer Marke, denn es ist sowohl finanziell als auch zeitlich deutlich weniger Aufwand, existierende Kunden zu binden, als intensiv für Neu-Kunden zu werben (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 361).

Die Abbildung veranschaulicht den identitätsbasierten Markenaufbau und wird im nachfolgenden Kapitel genauer erläutert.

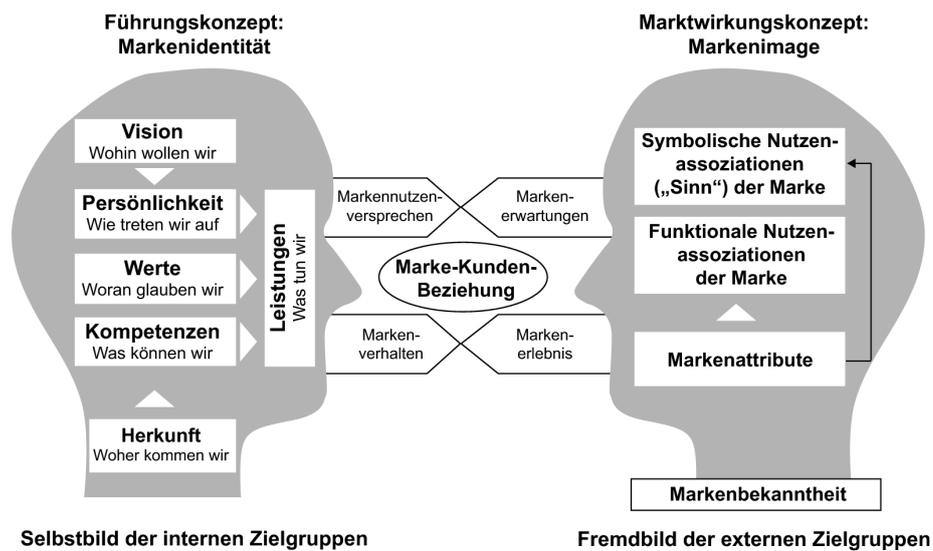


Abb. 3: Modell des identitätsbasierten Markenmanagement

(Quelle: Meffert/Burmann/Becker 2010, 76)

2.3.1 Markenidentität als Führungskonzept

Die Markenidentität reflektiert das Selbstbild einer Marke. Sie entsteht durch ein Kombination mehrerer Eigenschaften, die aufeinander abgestimmt sein müssen, um am Ende ein und denselben Charakter widerzuspiegeln. Die grundlegenden Merkmale einer Marke, welche die Identität bilden, sollten nicht bzw. nur gering verändert werden. Das Aussagenkonzept der Markenidentität dient im engeren als Basis für das Selbstverständnis der Marke und das Verhalten des Unternehmens (vgl. Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 5). Die

Bildung einer Identität ist ein fortlaufender Prozess, der kontinuierlich hinterfragt und angepasst werden muss (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 42).

Die Markenidentität setzt sich aus sechs Komponenten zusammen (vgl. Abbildung 3). Die Bestandteile Markenvision, Markenpersönlichkeit, und Markenwerte stellen den symbolischen Nutzen einer Marke dar. Aus der Art der Markenleistung heraus ergibt sich wiederum der funktionale Nutzen für den Verbraucher. Dieser beruht dabei auf der Markenkompetenz. Die Basis der Markenidentität bildet die Markenherkunft, diese beschreibt den regionalen, kulturellen sowie institutionellen Ursprung der Marke. Der Ursprung und die Tradition einer Marke können den Konsumenten stark beeinflussen, da mit ihnen oft automatisch Werte wie Qualität und Kompetenz verbunden werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 330). Eine Markenvision bringt die längerfristigen Ziele zur Vorschau und dient der internen Zielgruppen als wichtige Motivation. Der Markenwert verkörpert die Überzeugungen und Werte des Unternehmens und bildet somit eine starke emotionale Komponente. Eine weitere starke emotionale Komponente bildet die Markenpersönlichkeit. Sie tritt durch den Kommunikationsstil der Marke in den Vordergrund. Je besser die gesamten Komponenten übereinstimmen, desto höher ist die Glaubwürdigkeit der Marke und desto besser ist die Identität für den Konsumenten wahrnehmbar und erlebbar (vgl. Burmann/Meffert 2005, 65).

2.3.2 Markenimage als Wirkungskonzept

Unter dem Begriff Markenimage ist das Fremdbild einer Marke, das in der Psyche externer Zielgruppen entsteht, zu verstehen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 332). Zur Entstehung eines Markenimages ist eine gewisse Markenbekanntheit erforderlich, diese stellt die Grundlage des Markenimages dar.

Nach dem identitätsbasierten Markenführungsansatz lässt sich das Markenimage in drei unterschiedliche Bestandteile unterteilen. Der erste Bestandteil setzt sich aus den Markenattributen zusammen. Darunter sind die Eigenschaften einer Marke aus subjektiver Sicht der Nachfrager zu verstehen wie bspw. Herkunft, Werte und Persönlichkeit. Der funktionale Nutzen bildet den zweiten Bestandteil des Markenimages. Die Wahl der Marke fällt auf diejenige, die den Anforderungen des Konsumenten am ehesten gerecht werden kann, weshalb der funktionale Nutzen, im Vergleich zu den Markenmerkmalen, eine etwas höhere Bedeutung für das Markenimage darstellt. Der letzte Bestandteil stellt den symbolischen Nutzen dar. Kann eine Marke für den Konsumenten, über den funktionalen Nutzen hinaus, einen weiteren Nutzen aufweisen, wird vom symbolischen Nutzen gesprochen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein potenzieller Kunde einen Kauf tätigt, ist wesentlich hö-

her, wenn er sich mit der Marke, deren Werten und Persönlichkeit identifizieren kann. Des Weiteren werden Marken in der Psyche des Konsumenten häufig mit schönen Erlebnissen oder Gefühlen assoziiert, was die Kaufentscheidung ebenfalls beeinflusst (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 333). Der symbolische Nutzen spielt somit eine besonders entscheidende Rolle in Hinsicht auf das Markenimage. Positive, als auch negative Eigenschaften können jedoch erst mit einer Marke verbunden werden, wenn diese eine gewisse Bekanntheit aufweist. Das Fremdbild der Marke entsteht somit aus der Gesamtheit der Markenassoziationen (vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 9).

2.4 Strategische Aufgabenstellung der Markenführung

Die Markenführung muss sich heutzutage deutlich mehr Anforderungen stellen, als noch vor einigen Jahren, denn Marken entstanden damals oft intuitiv und zufällig. In der heutigen Zeit muss eine erfolgreiche Marke langfristig entwickelt und geplant werden. Dies liegt unter anderem daran, dass der Wettbewerb viel stärker gewachsen ist, da das vorherrschende Prinzip auf den westlichen Märkten die Verdrängung ist. Um sich erfolgreich auf dem Markt zu entwickeln und bestehen zu können, muss eine klare Strategie zur Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz entwickelt werden. Die Entstehung einer Markenidentität und der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb ist unabdingbar (vgl. Adjouri 2014, 85). Bei der Entwicklung einer Markenstrategie ist in erster Linie zu beachten, dass Marken immer langfristig ausgelegt und zeitaufwendig sind. Darüber hinaus ist der Aufbau einer Marke ohne differenzierende Bausteine nicht durchführbar. Diese Markenbausteine müssen langfristig aufgebaut und entwickelt werden. Das entscheidende Element ist hier somit die Kontinuität (vgl. Adjouri 2014, 85).

Ideen und Vorstellungen, wie die neue Marke sein könnte und welche Aspekte eine Strategie enthalten muss, liegen bereits oft schon vor, dennoch sind vorherige Analysen über weitere Handlungsweisen notwendig, da es bei einer Markenstrategie viele unterschiedliche Erfolgstreiber gibt. Wie bereits in den vorherigen Kapiteln festgestellt worden ist, gibt es viele markierte Leistungen, viele von ihnen sind jedoch noch keine Marken, aufgrund der fehlenden, emotionalen Bedeutung, dem identitätsstiftenden Charakter, der eine Marke für die Konsumenten wertvoll macht. Daraus lässt sich schließen, dass Analyse und Strategie in der Praxis Hand in Hand gehen (vgl. Adjouri 2014, 85).

Bei der planmäßigen Entwicklung einer Strategie müssen folgende Punkte berücksichtigt werden und klar festgelegt werden (vgl. Adjouri 2014, 86):

- 1 Strategische und operativen Maßnahmen müssen festgelegt werden
- 2 Definition der Markenziele sowie der Werte

- 3 Zielgruppe festlegen
- 4 Festlegung der Markenpositionierung

„Die Entscheidung, eine Marke zu werden, ist bereits eine strategische Entscheidung. Es ist die Entscheidung, aus einem gewöhnlichen Angebots-Nachfrage-Verhältnis eine langfristige und erfolgreiche Unternehmen-Kunden-Beziehung aufzubauen“ (Adjouri 2014, 87).

2.5 Markenaufbau durch Kommunikation

Der Kommunikationsfunktion wird innerhalb eines Unternehmens eine sehr hohe Bedeutung zugesprochen. Durch den steigenden Wettbewerbsdruck, der immer ähnelnden und vor allem austauschbaren Produkte, musste sich auch die Kommunikation dementsprechend neuen Herausforderungen stellen, um sich kommunikativ von der Konkurrenz abheben zu können (vgl. Bruhn 2015, 3). Die Markenkommunikation dient dazu, die Soll-Identität allen relevanten Zielgruppen zu vermitteln und somit das Markenimage zu stärken (vgl. Burmann/Meffert 2005, 92). Dabei ist entscheidend, dass alle Kommunikationsmaßnahmen- und instrumente sinnvoll eingesetzt und miteinander verbunden werden, um die eigenen Ziele zu erreichen. Auf die integrierte Kommunikation wird in Kapitel 4.2 genauer eingegangen.

Die Kommunikationsinstrumente werden den Kommunikationszielen und den Zielgruppen entsprechend ausgewählt und angepasst, um im Ergebnis eine Änderung der Einstellungen und des Verhaltens zu bewirken. Grundsätzlich ist zwischen klassischen und innovativen Kommunikationsinstrumenten zu unterscheiden, wobei ein stetiger Einsatz von innovativen Kommunikationsinstrumenten zu beobachten ist. Das liegt unter anderem daran, dass die zunehmende Medienvielfalt und die damit verbundene Übersättigung eine geringere Akzeptanz der klassischen Werbung bei den Konsumenten auslöst (vgl. Reisinger 2016).

➤ Klassische Kommunikationsinstrumente

Die klassischen Kommunikationsinstrumente werden über die Massenmedien vermittelt und sind meist an eine weite Zielgruppe gerichtet. Dabei handelt es sich um eine indirekte, unpersönliche Form der Kommunikation. Darunter sind unter anderem Printanzeigen, Fernsehwerbung, Radiowerbung oder Kinowerbung (vgl. Bruhn 2013, 364), aber auch Public Relations (PR) und die Sales Promotion, zu verstehen (vgl. Kreyher 2015, 12). Die traditionellen Kommunikationsinstrumente haben zwar eine hohe Reichweite, versagen jedoch als „Einbahnkommunikation bei Interaktion und Integration der Konsumenten“ (Hartmann 2008, 128).

Die folgende Darstellung, veranschaulicht die klassischen und innovativen Kommunikationsinstrumente auf einen Blick.

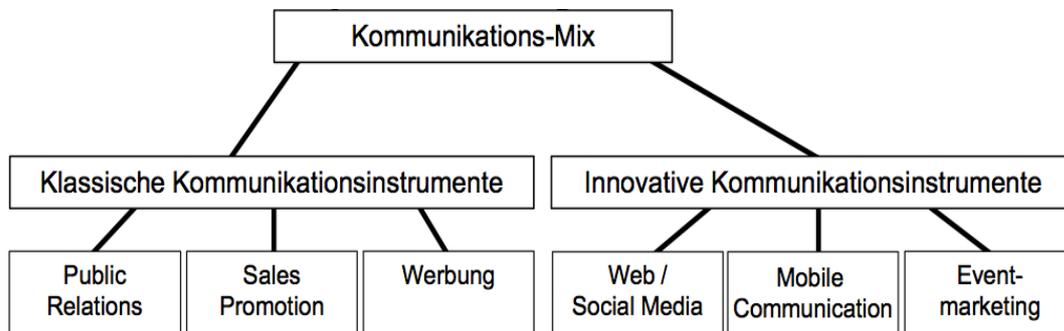


Abb. 4: Kommunikationsinstrumente
(Quelle: Kreyher 2015, 11)

Des Weiteren muss hierbei besonders der Unterschied zwischen Werbung und Public Relations (PR) verdeutlicht werden. Während die Werbung ihren Fokus auf die Konsumenten legt, fokussiert sich die PR auf die relevanten Anspruchsgruppen (besonders auf die Journalisten). Dabei geht es bei der Werbung vor allem darum, die eigenen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu bewerben, um eine Konsumsteigerung und Präferenz gegenüber der Marke zu erzielen. Durch den Einsatz von bspw. Anzeigen oder Spots, sollen die Ziele effektiv erreicht werden. Bei der PR dagegen wird versucht, Vertrauen und Verständnis gegenüber dem Unternehmen selbst oder relevanten Themen (z.B. Aids) zu schaffen. Dies wird durch Kooperationen mit Partnern und vor allem durch fortlaufende Informationen an die Zielgruppe erreicht (vgl. Kreyher 2015, 12).

Die Sales Promotion dient dagegen der indirekten Unterstützung der Absatzförderung. Sie ergänzt dabei die direkte Werbung und ist meist kurzfristig ausgerichtet. Beispiele hierfür sind kostenlose Proben, Gutscheine, Gewinnspiele oder Sonderangebote.

➤ *Innovative Kommunikationsinstrumente*

Innovative Kommunikationsinstrumente sind deshalb so effektiv und werden immer öfter eingesetzt, weil sie den Unternehmen eine Vielfalt an Chancen bieten, um die eigenen Marken mit neuartigen Methoden stärker hervorzuheben, ihre Zielgruppen direkter anzusprechen und die Marken erlebbar zu machen, um sich somit vom Wettbewerb zu differenzieren. Durch bewusst gesteuerte Maßnahmen sollen die Kunden kognitiv und emotional auf unterschiedlichen Ebenen angesprochen werden, um die Botschaften noch intensiver zu verinnerlichen. Aufgrund von Begeisterung, Verwirrung oder Schockmomenten, gelingt es, die Menschen gezielter zu aktivieren und mitzureißen. Im Vergleich zu klassischen Kommunikationsinstrumenten können die Botschaften oftmals deutlicher ver-

innerlicht werden, so dass die Wirkung länger anhält und die Konsumenten nachhaltig berührt werden (vgl. Soziomarketing 2012). Die innovativen Kommunikationsinstrumente umfassen dabei Eventmarketing, Social Media und Mobile Communication (vgl. Kreyher 2015, 11).

Nach Hillmann werden Events als „besondere Ereignisse, die als Kommunikationsmaßnahme von Unternehmen, Organisationen und Gruppen aller Art eingesetzt werden“ (Hillmann 2011, 158), um dadurch Kommunikations- und Marketingziele zu erreichen, verstanden. Events sind subjektive Erlebnisse von Marken und machen aus einer Veranstaltung etwas Einzigartiges (vgl. Holzbaur 2015, 10). Unternehmensinterne Events stellen dabei die Informationsvermittlung sowie die Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern in den Vordergrund. Unternehmensexterne Events wollen durch positive Erfahrungen einen Imagetransfer vom Ereignis auf die Marke bewirken (vgl. Nufer 2006, 38). Offene Events ermöglichen erste Kontaktmöglichkeit zu markenfernen Konsumenten im Rahmen der Neukundengewinnung. Geschlossene Events wenden sich hingegen an die Stammkunden eines Unternehmens, mit dem Ziel, die bestehende Kundenbindung zu stärken (vgl. Diez 2006, 470).

Durch die mobile Nutzung des Internets sowie andere mobile Anwendungen wird den Unternehmen die Möglichkeit geboten, auch das Smartphone als Kommunikationsinstrument zu nutzen. Vor allem in der heutigen Zeit, in der das Internet eine bedeutende Rolle spielt, haben die Konsumenten mit ihrem Smartphone unbegrenzten Zugriff auf so gut wie alle Informationen und können mit jedem in der Welt jederzeit kommunizieren (vgl. Völckner/Willers 2011, 359). Die Kommunikation kann anhand von SMS, Mobile Newsletter oder mobiler Kampagnen stattfinden. Mobile Games und Coupons, Mobile Voting – es existieren zahlreiche Möglichkeiten, mit dem Verbraucher Kontakt aufzunehmen (vgl. Holland/Bammel 2006, 71).

Als Instrument der Markenführung wird Social Media immer relevanter. Darunter werden Plattformen und Netzwerke, die eine Interaktion im Netz ermöglichen, verstanden. Hierbei haben die Nutzer die Möglichkeit, persönliche Erfahrungen, Meinungen und Einstellungen auszutauschen, diese zu bewerten und die Inhalte aktiv mitzugestalten (vgl. Unterberg 2012, 138). Dies sorgt für eine Transparenz sowohl für die Nutzer als auch für das Unternehmen selbst. Sie profitieren mithilfe solcher Plattformen von den öffentlichen Meinungen der Nutzer und treten so mit der gewünschten Zielgruppe und der daraus entstehenden Community in Kontakt. Dabei können sie gleichzeitig den eigenen Unternehmensauftritt gestalten und Communities bilden. Eine zielorientierte Ansprache wird dabei ermöglicht und dem Unternehmen wird die Chance geboten, eine direkte Rückmel-

derung der Zielgruppe zu erhalten. Es können daraus nützliche Informationen zur Verbesserung des Angebots und einer Anpassung der Nachfragesituation gezogen werden (vgl. Münker 2012, 47).

Ziel bei dem Einsatz von Kommunikationsinstrumenten ist es, diese sowohl inhaltlich, als auch formal und zeitlich so abzustimmen, dass ein einheitliches Erscheinungsbild vermittelt wird und die Kommunikation somit effektiv gestaltet werden kann. Außerdem müssen bei der Strategieentwicklung sämtliche Kommunikationsaktivitäten langfristig geplant werden und auf das Identitätskonzept des Unternehmens bzw. der Marke abgestimmt sein, um die volle Wirkung der Ziele bei der Zielgruppe zu erreichen (vgl. Reisinger 2016).

2.6 Brand Community

„Eine Brand Community ist eine ortsungebundene, offline und / oder online existierende, interessenbasierte Gemeinschaft, die speziell auf eine bestimmte Marke ausgerichtet ist und dabei durch die Schaffung einer Umgebung mit einem hohen Identifikationspotenzial Anhänger und Bewunderer der Marke sowie Kunden mit einem generellen Interesse an der Marke interaktiv vereint [...]“ (von Loewenfeld 2006, 133). Der Lebensstil und die soziale Identität, die eine Marke repräsentiert, werden hierbei über die Brand Community (BC) auf die Mitglieder übertragen (vgl. von Loewenfeld 2006, 33). BCs können sich theoretisch um jede Marke bilden, jedoch ist die Wahrscheinlichkeit dass sie sich um Marken, die ein starkes Image, eine lange Geschichte oder starke Wettbewerber aufweisen können, deutlich höher (vgl. Muniz, Jr./ O'Guinn 2001, 415). „Also, things that are publicly consumed may stand a better chance of producing communities than those consumed in private.“ (Muniz, Jr./ O'Guinn 2001, 415).

2.6.1 Unternehmensinitiierte Brand Community

Bei den BCs ist zwischen den unternehmensinitiierten und nutzerinitiierten BCs zu unterscheiden. Unter unternehmensinitiierten BCs ist zu verstehen, dass diese vom Unternehmen selbst gegründet und von diesem am Leben gehalten und geführt werden (vgl. Hellmann 2005, 52). Ein Beispiel für eine solche Community, ist die von Ikea gegründete „Hej Community“. Hierbei können die Mitglieder eigene Profile anlegen, Fotos von ihren Wohnungen hochladen und sich gegenseitig austauschen. Die Mitglieder können sowohl untereinander, als auch mit dem jeweiligen Unternehmen in Kontakt treten.

Die Schaffung einer BC kann zu einer intensiveren Beziehung gegenüber einer Marke und vor allem zu einer Weiterempfehlung der Marke führen. Die Loyalität kann dadurch

erheblich gestärkt werden (vgl. Algesheimer/Herrmann/Dimpfel 2006, 938). Des Weiteren kann es sogar dazu führen, dass Unternehmen Meinungsführer der Community in Entwicklungen oder Meinungen mit einbeziehen. Die Teilnahme begeistert die Mitglieder und führt dazu, dass diese der gesamten Community davon berichten und somit eine erhebliche Verbreitung von Informationen entsteht (vgl. von Loewenfeld/Perrey/Schröder 2006, 152).

Zusätzlich kooperieren viele BCs und Unternehmen zusammen. Daraus folgt, dass Dachverbände entstehen, die sich zum Ziel gesetzt haben, die Interessen der BCs gegenüber den Unternehmen zu vertreten. Im Gegenzug bekommen die Communities die Erlaubnis, Markennamen und Markenrechte zu benutzen und erhalten oftmals finanzielle Unterstützung bei der Organisation von Veranstaltungen. Dadurch erhoffen sich die Unternehmen noch mehr Einfluss auf die BCs zu gewinnen (vgl. Hartleb 2009, 126).

Dennoch haben viele die Bedeutung von Brand Communities immer noch nicht erkannt, denn die Risiken und Potenziale von BCs werden oftmals unterschätzt und nicht beachtet. Jedoch haben unternehmensinitiierte BCs den Vorteil, dass in sie einfacher, schneller und direkter eingegriffen werden kann. Autonome Communities dagegen können nur indirekt beeinflusst werden, deshalb versuchen viele Unternehmen im Voraus einen stabilen Kontakt zu der BC aufzubauen, um sich in Krisensituationen abzusichern und dementsprechend auf die positive Beziehung zurückzugreifen und schnell zu reagieren (vgl. von Loewenfeld 2006, 128; vgl. Hartleb 2009, 133).

2.6.2 Nutzerinitiierte Brand Community

Nutzerinitiierte BCs sind der Zusammenschluss von Markenbegeisterten, die sich stark mit der Marke identifizieren und darüber Kontakt zu anderen Anhängern suchen (vgl. Fischer 2010, 5). Sie werden von den Verbrauchern selbst gegründet.

„Rituals and traditions represent vital social processes by which the meaning of the community is reproduced and transmitted within and beyond the community“ (Muniz, Jr./O'Guinn 2001, 421). Die Mitglieder sind mit der Geschichte der Marke vertraut, können sich mit ihr identifizieren und vermitteln sie dementsprechend weiter. Regelmäßige Treffen und das gemeinsame Zelebrieren von Festen sind oft feste Bestandteile einer BC. (vgl. Muniz, Jr./O'Guinn 2001, 424). Außerdem besteht in BCs eine gewisse moralische Verantwortung unter den Mitgliedern. Vor allem bei der Integration neuer Mitglieder sowie bei der Unterstützung der Teilnehmer im Umgang mit der Marke, kann diese Verantwortung beobachtet werden. So helfen sich die Mitglieder zum Beispiel gegenseitig bei der Reparatur der Markenprodukte, tauschen Informationen aus oder empfehlen sich gegen-

seitig Dienstleister (vgl. Algesheimer 2004, 58). Die BCs bauen auf gemeinsamen Interessen der Mitglieder auf, wobei es nicht notwendig ist, den anderen persönlich kennen gelernt zu haben (vgl. von Loewenfeld 2006, 129). Sie können über die ganze Welt verstreut sein und haben die Möglichkeit, innerhalb der Community anonym zu bleiben. In BCs dagegen, die außerhalb des Internets bestehen, haben die Mitglieder unmittelbare soziale Kontakte, und es besteht eine physische, direkte Kommunikation zwischen ihnen (vgl. Hoppe 2009, 34). Durch die BCs treffen die Mitglieder somit auf Gleichgesinnte und entwickeln mit der Zeit ein Zugehörigkeitsgefühl (vgl. Muniz, Jr./ O'Guinn 2001, 427).

2.7 Markenpositionierung

Im Zusammenhang des Interaktionsprozessen zwischen Markenidentität und – image stellt die Positionierung eine wichtige Stellung dar (vgl. Feddersen 2010, 8). Darüber hinaus dient sie als Grundlage der Markenstrategie (vgl. Keller 2008, 98).

Eine Markenpositionierung beabsichtigt eine unverwechselbare, erfolgreiche Stellung bei den Konsumenten im Verhältnis zum Wettbewerb zu schaffen. Sie verdeutlicht, welches Bewusstsein eine bestimmte Marke zukünftig bei bestehenden Kunden einnimmt, bzw. bei potentiellen Kunden einnehmen möchte (vgl. Burmann 2016). Die klare Fokussierung auf bedeutende und Konkurrenz abgrenzende Eigenschaften, unter Berücksichtigung relevanter Markt- und Kommunikationsbedingungen, ist hierbei von Bedeutung und sollte effektiv umgesetzt werden (vgl. Esch 2012, 90). Die Positionierung dient dazu, sich gegenüber Konkurrenzmarken abzugrenzen und nimmt Rücksicht auf die gegenwärtigen und zukünftigen Positionen der Konkurrenz. Außerdem berücksichtigt sie die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen (vgl. Esch 2012, 90). Die bereits im vorherigen Kapitel erläuterte Markenidentität ist Ausgangspunkt der Markenpositionierung (vgl. Sattler/Völckner 2007, 58). Die Markenidentität soll somit der Zielgruppe möglichst gut vermittelt werden. Hierbei spielt die aktive und zielgerichtete Gestaltung der Stellung einer Marke im Markt eine Rolle (vgl. Sattler/Völckner 2007, 58). Dies kann gelingen, wenn dabei fünf zentrale Dimensionen beachtet werden:

- 1 USP
- 2 Kommunikationsbotschaft
- 3 Mission: Wofür stehen wir?
- 4 Vision: Wofür wollen wir künftig stehen?
- 5 Sind wir als Marke in den Köpfen der Konsumenten verankert? (Kreyher 2015, 32):

„Die größte Herausforderung für eine Positionierungsstrategie besteht darin, die Faszina-

tion des Produktes, der Marke oder des Unternehmens in Form eines USPs in verständliche, glaubwürdige Begriffe, Bilder und Inszenierungen umzusetzen“ (Großklaus 2015, 3).

Des Weiteren bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, wie Positionierungen dargestellt werden können und viele Positionierungsdimensionen. Diese können in einem Image-raum aufgezeigt werden. Der Imageraum veranschaulicht die subjektiv wahrgenommene Stellung der eigenen Marken und der Konkurrenzmarken (vgl. Sattler/Völckner 2007, 58). Dabei lassen sich die Points-of-Difference- (PODP) und Points-of-Parity- Positionierungen (POPP) voneinander unterscheiden (vgl. Keller 2008, 131).

Die PODP-Strategie versucht die eigene Marke, bezüglich zentraler Dimensionen, möglichst weit von den Wettbewerbern zu positionieren. Bei der POPP-Strategie soll eine möglichst identische Positionierung eingenommen werden. Die Positionierung wird so vorgenommen, dass Imagedimensionen die gleiche Ausprägung in einzelnen Dimensionen wie der Wettbewerb haben (vgl. Sattler/Völckner 2007, 59). Diese beiden Strategien können bei verschiedenen Eigenschaften und Nutzenkomponenten der Marke kombiniert werden. Es ist bspw. möglich, in einem Bereich dieselbe Position wie der Wettbewerb zu besitzen, dafür aber in einem anderen Bereich eine klare Differenzierung bei einer anderen Nutzenkomponente zu erreichen (vgl. Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 24).

Weiterhin müssen bei der Entwicklung einer Markenpositionierung zwei Ansichten betrachtet werden. Die konsumentenorientierte Positionierung bezieht sich auf die Idealvorstellungen der Konsumenten. Die Marke soll so nah wie möglich am Ideal der Konsumenten positioniert werden, um so die Präferenzen zu erhöhen. Bei der wettbewerbsorientierten Positionierung wird versucht, den Abstand zwischen der eigenen Position und der Konkurrenz zu maximieren. Ist die Marke dicht am Wettbewerb positioniert, so werden mit ihr hohe Ähnlichkeit und aufgrund dessen Austauschbarkeit verbunden. Die Wettbewerbsintensität wird ebenfalls erhöht. Beide Orientierungen sollten zugleich und integriert in eine Positionierungsstrategie einfließen (vgl. Trommsdorff 2016, 11).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine zielführende Markenpositionierung als Leitfaden für die Gestaltung aller Markenführungsaktivitäten gelten kann und aufgrund dessen allen markenbezogenen Entscheidungen vorangeht (vgl. Freundt 2006, 57). Die Märkte sind gesättigt und die Produkte werden wegen des funktional gleichwertigen Nutzens zunehmend austauschbar. Aufgrund dessen werden der wahrgenommene Nutzen und das Produktimage zu bedeutenden Erfolgsfaktoren, denn der Differenzierungswettbewerb immer mehr darüber stattfindet (vgl. Trommsdorff/Paulssen 2005, 1365).

3 Markenrepositionierung

3.1 Begriff

Der Positionierung von Marken wird innerhalb der Markenführung eine entscheidende Rolle zugesprochen. Die Wahl der Grundpositionierung einer Marke bleibt meist beständig, jedoch werden mit der Zeit immer wieder leichte Veränderungen vorgenommen, weil sich die Unternehmen an äußere Einflüsse anpassen und so gut wie alle Marken in einem dynamischen Marktumfeld agieren. Durch Repositionierungen soll die Marke aktualisiert und an neue Marktgegebenheiten angepasst werden (vgl. Feddersen 2010, V).

Wie bei der Markendefinition und Positionierung, existieren auch für den Begriff Repositionierung unterschiedliche Ansätze. Die Definition von Feddersen wird für die folgende Arbeit angewendet:

„Markenrepositionierung beschreibt die Variation funktionaler und/ oder symbolischer Nutzenmerkmale einer bereits in den Markt eingeführten Marke mit der Absicht, die Nutzenassoziationen relevanter Zielgruppen zieladäquat zu verändern“ (Feddersen 2010, 33).

Grundsätzlich werden Positionierung in zwei Phasen untergliedert: Die erste Phase dient dem Positionierungsaufbau. Dieser befasst sich mit der Erreichung der differenzierenden Position im Wettbewerbsumfeld. Die zweite Phase dient der Positionierungspflege oder dem Positionierungswandel. Diesem kann die Repositionierung zugeordnet werden (vgl. Feddersen 2010, 30).

Das Unternehmen verlässt bei einer Repositionierung seine Ursprungsposition (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 376). Dies kann nur zum Erfolg führen, wenn die Wurzeln der Markenidentität nicht verändert werden. Die Repositionierung erfolgt auf der Basis von Imageanalysen, die eine Notwendigkeit der Neupositionierung belegen (vgl. Esch 2012, 81). Je größer die Distanz von der Ursprungsposition, desto schwieriger gestaltet sich der Prozess für die Konsumenten, die Marke anzunehmen, da diese die neue Position zunächst kennenlernen und akzeptieren müssen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 376). Die Gefahr, dass eine Repositionierung scheitert, ist hoch, denn oft sind die Bestandskunden der Marke irritiert und wandern ab. Zusätzlich werden keine weiteren Käufer gewonnen, denn die neue Markenpositionierung wird als unglaubwürdig empfunden (vgl. Feddersen 2010, V). Spontane Entscheidungen und ein diskontinuierliches Vorgehen schaden der Identität einer Marke nachhaltig (vgl. Feddersen 2010, V). Deshalb muss auf Konsistenz und Kontinuität besonders Wert gelegt werden, vor allem bei der Entwicklung der Nutzendimensionen, die den Fokus der Repositionierung bilden und als entscheidend

des, relevantes Erfolgskriterium jeder Markenrepositionierung erachtet werden (vgl. Feddersen 2010, 13; vgl. Recke 2011, 58).

Die Entscheidung für eine Repositionierung ist dann notwendig, wenn sich die Anschauungen und Bedürfnisse der Konsumenten verändern und die derzeitige Positionierung deshalb nicht mehr aktuell ist. Weitere Gründe für eine Repositionierung können sein, wenn z.B. stärkere Konkurrenzmarken eine ähnliche Positionierung verfolgen und keine Verbesserung der eigenen Platzierung in Sicht ist (vgl. Esch 2012, 171). Um erfolgreich auf dem Markt und in einer durchgehend wandelnden Gesellschaft bestehen zu können, muss eine Marke flexibel und anpassungsfähig sein. Unternehmen werden somit ständig mit der Aufgabe konfrontiert, ihre Marke neu zu positionieren bzw. zu pflegen und den Gegebenheiten anzupassen (vgl. Davis 2010, 12). Klar positionierte Marken benötigen deshalb immer wieder eine Aktualisierung von neuen Angeboten oder des Nutzens (Esch/Fischer 2009, 392).

3.2 Ziele

Neben einem Imageaufbau und der Erzeugung unverwechselbarer Assoziationen mit der Marke, schafft und sichert die Repositionierung Erfolgspotenziale im Wettbewerb (vgl. Trommsdorff 2016, 9). Darüber hinaus lassen sich im Bezug auf das identitätsbasierte Markenmanagement, vier Basisziele der Markenrepositionierung ableiten (vgl. Feddersen 2010, 56).

Die Kontinuität kennzeichnet das Aufrechterhalten fundamentaler Nutzendimensionen einer Markenpositionierung. Die essentiellen Merkmale beschreiben dabei die Grundeigenschaften einer Marke, welchen die Identität zugeordnet wird. Diese sollten nicht verändert werden, da die Konsumenten die vertraute signifikante Persönlichkeit der Marke sonst nicht wiedererkennen können. Neuerungen sollten sich demnach nur auf die Veränderung akzidentieller Merkmale beschränken, denn diese können verändert werden, ohne dass die Marke einen dauerhaften Schaden davon trägt (vgl. Feddersen 2010, 56).

Aktualisierungen der Positionierung mithilfe von Marketing-Instrumente und über einen längeren Zeitraum hinweg, sind unabdingbar, da dies andernfalls zu einem Kompetenzverlust in der Wahrnehmung der Konsumenten führen kann. Ziel ist es dadurch eine Präsenz beim Konsumenten zu entwickeln, die stärker ist als die des Wettbewerbs (Kroeber-Riel/Esch 2015, 30).

Im Bezug auf die Markenrepositionierung ist eine widerspruchsfreie integrierte Kommunikation des Markennutzenversprechens über alle Marketinginstrumente sicherzustellen.

Möchten Unternehmen bestimmte Merkmale verändern, sollte dies mit dem Einsatz aller Instrumente durchgeführt werden, um eine Verwässerung des Markenimages zu vermeiden (vgl. Feddersen 2010, 57).

Die Relevanz stellt bei der Repositionierung, im Bezug auf die Qualität der Information, einen wichtigen Faktor dar. Hierbei ist wichtig zu entscheiden, ob die Veränderung einer Position weiterhin für den Konsumenten von Bedeutung ist oder nicht. Durch die Veränderung wichtiger Nutzendimensionen kann die Kaufverhaltensrelevanz einen längerfristigen Schaden davon tragen (vgl. Feddersen 2010, 57).

Es ist festzustellen, dass sich die Ziele der Markenrepositionierungen gegenseitig beeinflussen. Um die verschiedenen Ziele erfolgreich zu integrieren sollte deshalb eine dynamisch-kontinuierliche Markenführung angestrebt werden sollte (vgl. Feddersen 2010, 58). Die Veränderungen funktionaler und symbolischer Nutzendimensionen im Bezug auf die Markenidentität dienen als Grundlage für die Zielvereinbarung. Ein Strategie- und Maßnahmenplan, ebenso wie ein Controlling, das das Vorgehen nach Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug veranschaulicht, sollten dabei entwickelt werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 246). Grundsätzlich können Repositionierungsziele in psychographische und ökonomische Zielsetzungen unterschieden werden.

Psychographische Ziele lassen sich nur schwer messen, da sie sich auf die nicht direkt beobachtbaren psychischen Prozesse beziehen. Durch die Repositionierung werden aktiv symbolische oder funktionale Nutzendimensionen verändert. Diese Neuerungen erzeugen Lernprozesse beim Konsumenten, die zu einer Veränderung des Markenimages führen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 247). Ökonomische Ziele lassen sich dabei mithilfe von Markttransaktionen messen. Diese können bei einer Markenrepositionierung die Erhöhung des Marktanteils, die Rentabilität der Marke, der Markengewinn oder eine Erhöhung des Kundenwerts sein (vgl. Feddersen 2010, 59).

3.3 Strategische Repositionierung

Die strategische Sichtweise bezieht sich auf die zukünftigen Entwicklungen einer Marke. Diese befasst sich mit internen Maßnahmen und externen Einflüssen, die zu neuen Handlungen führen und dem Unternehmen einen langfristigen Erfolg bringen sollen. Konsistenz und Kontinuität sind dabei wichtige Merkmale, denn sie stellen bei der Repositionierungsentscheidung die zentralen Erfolgsfaktoren dar (vgl. Feddersen 2010, 3). Die strategische Repositionierung konzentriert sich auf eine Veränderung der derzeitigen Lage. Dabei sind aufeinander abgestimmte Maßnahmen Voraussetzung für den Erfolg. Um den Weg zu neuen Strategien zu verinnerlichen, ist es essenziell, sich mit den Aspekten Vision, Missi-

on sowie den Unternehmenswerten auseinanderzusetzen.

Die Vision stellt eine übergeordnete Leitlinie aller Unternehmensaktivitäten dar. Sie zeigt die Grundpositionen auf und ist an der Zukunftsentwicklung eines Unternehmens orientiert (vgl. Darrelmann 2012). Sie ist eine Vorstellung des Wunschbildes und spiegelt wider, für was ein Unternehmen in Zukunft stehen möchte und welchen Beitrag es an die Gesellschaft leisten will. Die Unternehmensvision stellt einen wichtigen Faktor der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dar (Hungenberg 2014, 26).

Ziel der Mission dagegen ist es, dem Unternehmen Identität zu verschaffen. Sie drückt aus, für was ein Unternehmen steht und wie es von den Kunden gesehen werden möchte. Eine Botschaft wird vermittelt und man möchte eine Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen erreichen, denn die Mission schafft Nutzen und beschreibt den wesentlichen Zweck eines Unternehmens (vgl. Kreyher 2015, 32). Weiterhin dient die Mission als Orientierung und Motivation für das Handeln der Mitarbeiter.

Die Unternehmenswerte sind die elementaren Bestandteile einer Unternehmensphilosophie. Sie spiegeln die Überzeugungen des Unternehmens wider, sind wert- und handlungsorientiert und setzen den Rahmen für das Verhalten des Unternehmens. Werte machen ein Unternehmen einzigartig, geben Klarheit und Verbindlichkeit im Umgang miteinander und erhöhen die Qualität in der Kommunikation (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 52).

Um eine erfolgreiche Repositionierung durchzuführen, sollten zunächst die Vision, Mission und Werte in den Köpfen der Zielgruppe verankert und im alltäglichen Geschäft gelebt und durchgesetzt werden (vgl. Hungenberg 2014, 23). Dabei sollten sich Unternehmen damit beschäftigen, welche Imagemerkmale zum Erfolg der Marke führen und welche Erfolgsfaktoren die wichtigsten Konkurrenten besitzen. Des Weiteren sollte sich mit der Frage, welche Repositionierung einen Wettbewerbsvorteil schafft, auseinandergesetzt werden. Anschließend müssen sie entsprechende Maßnahmen zur gezielten Steuerung der Position der Marke entwickeln (vgl. Trommsdorff 2016, 5). Um die Marke in die richtige Richtung zu führen, sollte sich die Repositionierungsstrategie unmittelbar an den Interessen der externen und internen Zielgruppen orientieren und im Einklang mit der Vision, den Werten und der Mission stehen.

3.4 Operative Repositionierung

Operative Herausforderungen bestehen in der Umsetzung der Strategie mit Hilfe geeigneter Marketinginstrumente (vgl. Bentele/Nothhaft 2014, 618). Das langfristige Bestehen

eines Unternehmens ist nur gesichert, wenn Strategie und Umsetzung aufeinander abgestimmt sind. Unternehmen mit einer strategisch sinnvollen, aber ineffizienten operativen Planung werden nicht allzu lange auf dem Markt bestehen können, weil sie nicht schnell genug auf unterschiedliche Gegebenheiten reagieren können. Überwiegt dagegen die operative Seite, ist die langfristige Existenz gefährdet (vgl. Hochland 2016). Dennoch muss sich das operative, taktische Vorgehen der Strategie unterordnen bzw. anpassen.

Die Umsetzung der Positionierung erfolgt durch sichtbare Maßnahmen im Bereich Produktdesign und den unterschiedlichen Instrumenten des Marketing-Mix, denn nur so kann das angestrebte Selbstimage der Marke erlangt werden (vgl. Esch 2012, 91). Das Ziel der Positionierung, wie bereits in Kapitel 3.1 erwähnt, ist eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen der festgelegten Markenidentität und dem Fremd-Image zu erreichen. Entscheidet sich ein Unternehmen dazu, seine Marke zu repositionieren, kann dies auf unterschiedlichen Ebenen passieren. Bei der operativen Repositionierung kann es zum einen oftmals zu kleinen Veränderungen bzw. Neuerungen kommen. Beispielsweise werden das Logo, der Slogan oder Einzelheiten an den Produkten verbessert oder das Design verändert. Zum anderen entscheiden sich Unternehmen für neue Kommunikationsstrategien oder den Einsatz von anderen Marketingmaßnahmen. Die Kommunikation wird somit besser an Zielgruppe und Gegebenheiten angepasst.

Festzustellen ist, dass eine Repositionierung von einer permanenten Kommunikation begleitet werden muss, da diese die Veränderungen reflektiert (vgl. Schmidt 2003, 67) und mit der Zeit das Markenimage beeinflusst. Die operativen Maßnahmen hinsichtlich der Neuausrichtung der Produkt-, Preis-, Kommunikations-, und Distributionspolitik müssen durch ein Qualitätsmanagement bezüglich zukünftiger Entscheidungen unterstützt werden, damit der langfristige Erfolg, sowie die feste Verankerung der neuen Strategie, innerhalb des Unternehmens garantiert ist (vgl. Feddersen 2010, 293).

4 Kampagnenmanagement

4.1 Bedeutung und Ziele

Unter dem Begriff „Kampagne“ ist eine zeitlich befristete Aktion mit einem definierten Ziel zu verstehen. Das Ziel soll durch geplantes und koordiniertes Zusammenarbeiten diverser Personen erreicht werden (vgl. Röttger 2014, 635; vgl. Mahrtdt 2009, 11). Nach Röttger können Kampagnen unter anderem auch als Feldzüge um die öffentliche Aufmerksamkeit verstanden werden (vgl. Röttger 2014, 634).

Moderne Kommunikationskampagnen sind crossmedial angelegt und in die gesamte Kommunikation integriert (vgl. Mahrtdt 2009, 12; vgl. Röttger 2014, 635). Konzeption, Durchführung und Kontrolle von strukturierten und zielgerichteten Kommunikationsaktivitäten dienen dabei der Beeinflussung von Einstellungen festgelegter Zielgruppen, über einen bestimmten Zeitraum hinweg. Unterschiedliche Kommunikations-Disziplinen können hierbei integriert und zielorientiert angewendet werden (vgl. Hamer 2014, 10), demnach sind die Kommunikationsinstrumente und eingesetzten Medien gegenseitig abgestimmt und verweisen aufeinander. Eine bleibende Wirkung und das Erzeugen bestimmter Einstellungen der Zielgruppe, ebenso wie die Markenbildung, sollen durch eine integrierte, also thematische, formale und zeitliche Abstimmung, der Kommunikationsmaßnahmen geschaffen werden (vgl. Mahrtdt 2009, 32). Das Kampagnenmanagement beschäftigt sich demnach mit der Planung, Abwicklung und der Verwaltung aller Aktivitäten, die sich bei einer Handlung von Marketingaktionen ergeben. Das Aufsetzen, Umsetzen und Steuern von verschiedenen Inhalten über unterschiedliche Kommunikationskanäle, stehen im Vordergrund, denn hierbei sollen beim Empfänger bestimmte Botschaften abgesetzt oder Aktionen veranlasst werden (vgl. Röttger 2014, 642).

Hauptziel einer Kampagne ist, dass die Positionierung der Marke vom Konsumenten so wahrgenommen wird, dass sie attraktiv erscheint und sich vom Wettbewerb abhebt. Neben dem Erlangen der öffentlichen Aufmerksamkeit verfolgt die Kampagnenkommunikation weitere Ziele, wie bspw. die Beeinflussung der öffentlichen Themenstruktur. Darüber hinaus soll Vertrauen in die Glaubwürdigkeit der Organisation erzeugt, sowie ein vorteilhaftes Image geschaffen werden. Bestenfalls soll es zu einem Anschlusshandeln in Form von Kaufentscheidungen, Einstellungs- oder Verhaltensänderungen führen. Ein weiteres Ziel ist das Erlangen von Zustimmung der eigenen Absichten (vgl. Röttger 2014, 635). Das Verhalten des Konsumenten soll durch die Wirkung der Kampagne beeinflusst werden.

4.2 Integrierte Kommunikation

Integrierte Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil von Crossmediakampagnen. Aufgrund der herrschenden Informationsüberlastung und der damit verbundenen immer weiter sinkenden Aufmerksamkeit, stehen Unternehmen vor der Herausforderung die zur Verfügung stehenden Medien und Kommunikationsinstrumente aufeinander gezielt abzustimmen. Daher stehen Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle im Mittelpunkt (vgl. Bruhn 2015, V). Die Schwierigkeit besteht darin, eine geschlossene Wahrnehmung des Brand Images bei den externen Zielgruppen zu erreichen (vgl. Bruhn 2010, 90). Dies ist durch den Einsatz einer integrierten Kommunikation zu erreichen, denn hierbei kann die Marke gezielt in der Öffentlichkeit einheitlich und positiv dargestellt und somit die angestrebten Imagedimensionen der Marke zu vermittelt werden (vgl. Bruhn 2009, V). Für die folgende Arbeit wird die Definition von Bruhn angewendet:

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln“ (Bruhn 2009, 22).

Um eine erfolgreiche Kommunikationsintegration zu gewährleisten, müssen die Kommunikationsmaßnahmen sowohl inhaltlich als auch formal und zeitlich aufeinander abgestimmt sein (vgl. Bruhn 2009, 97). Durch die formale Integration der Kommunikation werden die Kommunikationsinstrumente durch Gestaltungsformen, wie bspw. Unternehmens- und Markenzeichen in Form eines Corporate Designs wie Farben, Formen, Wort-Bild-Kombinationen etc. vereint (vgl. Esch 2015). Die Marke soll dabei anhand eines signifikanten Erscheinungsbildes wieder erkannt werden (vgl. Bruhn 2009, 97). Die zeitliche Integration erfolgt zwischen den verschiedenen Kommunikationsinstrumenten, so dass sie sich gegenseitig in ihrer Wirkung unterstützen. Zusätzlich soll ein kontinuierlicher Vorgang innerhalb der einzelnen Instrumente gewährleistet werden (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 610). Eine inhaltliche Integration kann durch Bilder und Sprache erfolgen. Neben dem Einsatz von Slogans wird der zusätzliche Einsatz von akustischen Reizen und Bildreizen empfohlen. Die Botschaften an die Zielgruppe müssen klar festgelegt und auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente übertragen werden (vgl. Esch 2015).

Die integrierte Kommunikation ist für den Aufbau eines konsistenten Markenimages essenziell, denn dadurch entsteht ein glaubwürdiges und widerspruchsfreies Vorstellungsbild der Marke. Es wird sichergestellt, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen über die Kommunikationskanäle hinweg mit gleichen Botschaften in Kontakt treten (vgl. Esch

2015). Durch die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle der kommunikationpolitischen Maßnahmen wird ein einheitliches Bild erzeugt, was unter anderem zum Unternehmenserfolg führt.

Die inhaltliche Abstimmung der verschiedenen Maßnahmen ist für eine erfolgreiche Kampagnenplanung unumgänglich, denn jede Kampagnenkommunikation basiert auf einer strategisch integrierten Kommunikation mit dem Ziel eine zentrale Botschaft zu vermitteln. Die Kampagnenkonzepion ist dabei als Problemlösungsprozess zu verstehen (vgl. Röttger 2007, 390).

4.3 Crossmediale Verknüpfung

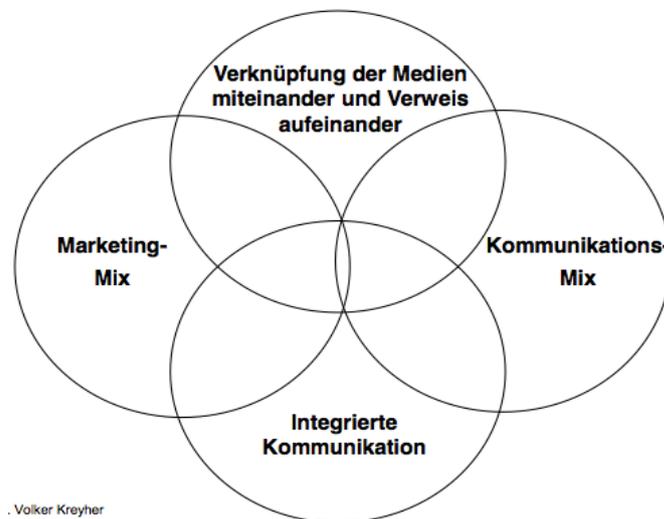


Abb. 5: Crossmedia Konzept

(Quelle: Kreyher 2015, 29)

Crossmedia beschreibt die Vernetzung der Kommunikation über klassische und moderne Medien hinweg, mit dem Ziel einen kommunikativen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen und auf diese Weise den Erfolg von Werbeinvestitionen zu erhöhen (vgl. Runia 2011, 315). Außerdem sollte die Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen mit einer „durchgängigen Leitidee in verschiedenen und für die Zielgruppe geeigneten Mediengattungen integriert sein“ (Mahrtdt 2009, 29). Es wird versucht, durch ein einheitliches Bild, einen hohen Wiedererkennungswert zu erzielen (vgl. Kracke 2001, 19). Die Umsetzung crossmedialer Kommunikation erfolgt durch die Kombination traditioneller und innovativer Kommunikationsinstrumente (vgl. Mahrtdt 2009, 36). Crossmediale Marketingstrategien basieren auf drei Grundsätzen:

- 1 Anzeigen werden in mindesten zwei unterschiedlichen Mediengattungen geschaltet.
- 2 Alle Werbemittel folgen einer integrierten Kommunikationsstrategie, was eine inhaltliche, formale und zeitliche Vernetzung und gegenseitige Ergänzung der Werbemittel bedeutet.
- 3 Die Werbemittel enthalten Verweise auf andere Kommunikationskanäle, um den Rezipienten über dessen Existenz zu informieren und einen Nutzungsanreiz auszulösen (Noack 2010, 28).

Bei Crossmedia steht jedoch nicht nur das Verwenden von mehreren Medien gleichzeitig im Vordergrund, sondern vielmehr spielt der Begriff des „Rückkanals“ eine ebenso bedeutende Rolle. Das klassische Sender- Empfänger Verhältnis wird durch die Interaktion erweitert (vgl. Jakubetz 2011, 31). Dadurch hat der Kunde die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, zu welchem Zeitpunkt er welche Inhalte empfängt und auf welche Dialoge er eingeht (vgl. Kracke 2001, 15).

Der Unterschied zwischen integrierter und crossmedialer Kommunikation liegt in der Schwerpunktsetzung der beiden Konzeptionen. Im Vordergrund der integrierten Kommunikation steht die gegenseitige formale, inhaltliche und zeitliche Abstimmung der Kommunikationsinstrumente. Bei Crossmedia dagegen ist die Auswahl geeigneter Medien von Bedeutung (vgl. Bruhn 2009, 34), um daraufhin durch den gleichzeitigen Einsatz auf ein anderes Medium zu verweisen. Ein weiterer Unterschied besteht in der Ansprache der Anspruchsgruppen. Während bei der integrierten Kommunikation versucht wird, mit einer bestimmten Zielgruppe zu kommunizieren, so steht bei der crossmedialen Kommunikation der direkte Kontakt zum Konsumenten im Vordergrund (vgl. Bruhn 2009, 35). Die Interaktionsmöglichkeit des Konsumenten bei der crossmedialen Kommunikation ist somit von großer Bedeutung, denn statt eines reinen Empfängers von Botschaften sieht sich der Konsument zunehmend in der Rolle des Aktivisten. Die Akzeptanz der Botschaften steigt erheblich, wenn ein bestimmter Nutzen vermittelt und eine Dialogfunktion geboten wird (vgl. Mahrtdt 2009, 13).

Mit der identischen Zielsetzung, die Kommunikationswirkung zu erhöhen, können integrierte sowie crossmediale Kommunikation, aufgrund der verschiedenen Schwerpunkte, als ergänzendes Konzept betrachtet werden (Bruhn 2009, 35). In Bezug auf eine erfolgreiche Kampagnenumsetzung, sollten Unternehmen darauf achten, in allen verwendeten Medien auf die Kampagne zu verweisen, um so die Konsumenten darauf aufmerksam zu machen und positive Ergebnisse zu erzielen.

5 Automobilbranche

5.1 Markenführung

Marketing gehört mittlerweile zu einem der bedeutendsten Erfolgsfaktoren in der Unternehmensführung der Automobilkonzerne. Dies liegt unter anderem daran, dass der Automobilkäufer des 21. Jahrhunderts als reizüberfluteter und multioptionaler Konsument angesehen wird (vgl. Zanger 2008, 70). Die Konsumenten werden heutzutage mit einem Überangebot an Produkten umworben, was zu Überforderung und Desorientierung (vgl. Esch 2013, 29), aber auch zu der Austauschbarkeit der Produkte führt. Im Jahre 1990 waren bspw. noch einundzwanzig relevante Automobilhersteller vertreten, 2010 dagegen nur noch elf Hersteller (vgl. Diez 2012, 35). Dies verdeutlicht, in welchem intensiven Wettbewerb die Unternehmen untereinander stehen.

Der Konsument betrachtet das eigene Auto nicht mehr nur als reinen Nutzen. Neben dem funktionalen Nutzen treten Fahrkomfort, Sicherheit, ein ästhetisches Design oder der Wunsch sich gegenüber anderen Menschen abzugrenzen und Anerkennung zu gewinnen, in den Vordergrund, denn Marken müssen Erlebnisse und Gefühle vermitteln. Das Schaffen einer Erlebniswelt und eines emotionalen Zusatznutzens, der auf der einen Seite die individuellen Bedürfnisse befriedigt und auf der anderen Seite auch die Verantwortung gegenüber Dritten und der Umwelt übernimmt, gewinnen mehr und mehr an Bedeutung (vgl. Esch 2013, 25). Die Autoindustrie hat den umweltfreundlichen und nachhaltigen Konsum und den damit verbundenen Wertewandel der Kunden erkannt (Corporate Social Responsibility) und deshalb liegt die Herausforderung an die Marketingabteilung in der Befriedigung der Sinnsuche (Verantwortung für Umwelt, sowie Gesellschaft) als auch der Erlebnissuche (Individualisierung, Fahrkomfort, emotionaler Mehrwert) der Kunden (vgl. Esch 2013, 25).

„Starke Marken, die bekannt sind und über ein klares Markenimage verfügen, wirken sich nachweislich positiv auf die Kaufabsicht, die Zufriedenheit mit der Marke, die Bindung an die Marke und den Wiederkauf aus“ (Esch/Isenberg 2013, 37). Zum Kauf kommt es jedoch nur, wenn die Marke mit einem zusätzlichen Nutzen versehen ist (vgl. Mefert/Burmann/Koers 2012, 6), denn Marken werden von Kunden vom Gefühl her eingeschätzt (affektiv), subjektiv wahrgenommen (kognitiv) und entwickeln eine bestimmte Einstellung wie z.B. eine Kaufabsicht (konativ) (vgl. Kreyher 2015, 22). Durch die emotionale Ansprache soll unter anderem sowohl das Markenimage positiv beeinflusst werden als auch die Markenpositionierung unverwechselbar bleiben.

5.2 Struktur

Die Automobilindustrie zählt zu den bedeutendsten Industriebranchen Deutschlands und hat einen großen Einfluss auf die Wirtschaftsstruktur. Neben starken Anreizen bzgl. Innovation, Wachstum und Beschäftigung die von der Automobilindustrie ausgehen, bestimmt die Branche seit mehreren Jahren sowohl die Verkehrsentwicklung als auch die Mobilitätsentwicklungen der Bevölkerung. Darüber hinaus hat die Wirtschaftskrise verdeutlicht, wie sensibel die Branche auf konjunkturelle Schwankungen reagiert (vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung 2010, 6). Diese machte sich besonders auf den traditionellen Wirtschaftsmärkten, den Triade-Märkten (Westeuropa, Nordamerika und Japan) bemerkbar. Nur aufgrund hoher Wachstumsraten der sogenannten BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien und China) konnte sich der Weltautomobilmarkt nach der Finanzkrise wieder vollständig erholen (vgl. Diez 2012, 21; vgl. Diehlmann/Häcker 2012, 240).

Deutschland wird weltweit als Autonation angesehen und gehört zusammen mit China, Japan und den USA zu den größten Autoproduzenten weltweit (vgl. Statistisches Bundesamt 2016). In einem Ranking internationaler Automarken liegen auf den vorderen Plätzen lediglich deutsche Marken (Audi, Mercedes, Volkswagen etc.) (vgl. Diez 2012, 99). Außerdem gilt die starke Position im Premiumsegment als bedeutendes Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu anderen Ländern (vgl. Diez 2012, 32). Des Weiteren ist Deutschland Exportmeister und führend in Forschung und Entwicklung (vgl. VDA 2014).

Die folgende Abbildung (Abb. 6) veranschaulicht die Entwicklung des Umsatzes in der deutschen Automobilindustrie im Hinblick auf die Verteilung von In- und Ausland in den Jahren 2008 bis 2015. Im Jahr 2015 konnte die deutsche Automobilwirtschaft einen Umsatz von ca. 404 Milliarden Euro erwirtschaften. Davon wurden 141 Milliarden Euro im Inland und etwa 263 Milliarden Euro im Ausland erwirtschaftet. Dies verdeutlicht, welche hohe Bedeutung das Ausland für Deutschland hat und vor allem wie stark und erfolgreich die Automobilbranche in Deutschland vertreten ist. Es werden mittlerweile auch mehr Fahrzeuge im Ausland als in Deutschland produziert (vgl. VDA 2014). Es ist ebenfalls deutlich zu erkennen, dass sich die Automobilindustrie schnell von der Wirtschaftskrise erholen und wieder Gewinne erzielen konnte (vgl. Statistisches Bundesamt 2016).

Des Weiteren wird der deutsche Automobilmarkt als gesättigt angesehen, weshalb veränderte Marktbedingungen zu beobachten sind und vor allem das Schaffen von Werten somit noch mehr in den Vordergrund tritt. Anfang Januar 2014 waren in Deutschland im Zentralen Fahrzeugregister des Kraftfahrt-Bundesamtes (KBA) 53,0 Millionen Kfz, 6,5 Millionen Kfz-Anhänger sowie 2,0 Millionen Kfz mit Versicherungskennzeichen eingetragen. Die Gesamtzahl der Fahrzeuge betrug somit *61,5 Millionen*. Die Fahrzeugdichte liegt

demzufolge bei 658 Kraftfahrzeugen je 1000 Einwohner (vgl. KBA 2014). Dementsprechend ist festzustellen, dass die Produktentwicklungsstrategie im Vergleich zur Marktdurchdringungsstrategie immer mehr an Bedeutung gewinnt. Darunter ist das Absetzen neuer Produkte auf bestehenden Märkten, wie bspw. die Einführung von Elektrofahrzeugen zu verstehen, da auf Märkten mit vorhandenen Produkten nicht mehr Marktanteile gewonnen werden können (vgl. Diehlmann/Häcker 2012, 225).

	Umsatz insgesamt	Inlandsumsatz	Auslandsumsatz
2015	404,8	141,3	263,4
2014	367,9	131,2	236,8
2013	361,6	126,9	234,6
2012	357	128,2	228,7
2011	351,3	128,7	222,5
2010	317,1	117,7	199,4
2009	263,1	112,5	150,7
2008	330,9	132,7	198,2

*Abb. 6: Umsatzentwicklung in der deutschen Automobilindustrie
(Quelle: Statistisches Bundesamt 2016)*

Aufgrund einer Marksättigung und dem Überangebot an Fahrzeugen ist es unabdingbar, sich durch einen emotionalen Zusatznutzen und Innovationen abzugrenzen. Die Automobilindustrie steht deshalb vor der Herausforderung, dies durch eine strukturierte Kommunikation zu erzielen.

5.3 Automobilkommunikation

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs und Überangebots in der Automobilbranche, wird es auch für Automobilmarken immer schwieriger, sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Dabei ist eine deutliche Verschiebung vom Produkt- zum Kommunikationswettbewerb zu beobachten (vgl. Esch 2012, 34). Für Automobilmarken gilt daher, sich anhand ihrer Kommunikation abzugrenzen, denn die Gestaltung und das einzigartige Wesen einer Marke, lösen positive Emotionen beim Kunden aus und bewegen ihn zum Kauf (Esch/Hanisch 2012, 82). Der Unique Communication Proposition (UCP) kommt somit eine immer höhere Bedeutung zu, da die nonverbalen Eindrücke in der Kommunikation das Bild der Marke sehr viel besser von der Konkurrenz unterscheiden lassen (vgl.

Esch/Isenberg 2013, 43). Durch die inhaltliche und formale Gestaltung der Marke soll eine konsistente Markenbotschaft vermittelt werden (s. Kapitel 2.5). Dabei soll nun, auf die bereits im 2. Kapitel erläuterten Kommunikationsinstrumente, ein Bezug zu Automobilkommunikation geschaffen werden.

➤ *Innovative Kommunikationsinstrumente*

Auf Events lassen sich Fahrzeuge emotional und einzigartig präsentieren, dementsprechend bilden sich dabei viele verschiedene Eindrücke und Erinnerungen, die sich die Konsumenten im Gedächtnis abspeichern. Messen bspw. bieten sich an, um neue Modelle oder Sondereditionen zu präsentieren und auszustellen. Des Weiteren kann zwischen Kunden- und Händlererevents unterschieden werden. Auf Händlererevents werden neue Fahrzeuge oder Strategien präsentiert. Kundenevents dagegen ermöglichen eine Präferenzbildung gegenüber der Konkurrenz und eine Steigerung der Sympathie für die Automarke. Die Marke-Kunde-Beziehung wird bei Events durch den intensiven Kontakt stark gefördert und ermöglicht eine erlebnisorientierte Umsetzung der Brand Communication (vgl. Diez 2006, 473). Darüber hinaus bieten Automobilmarken Driving Experience Events an. Hierbei besteht die Möglichkeit, das Auto unterschiedlichen Fahrsituationen zu testen und ein Gefühl dafür zu bekommen, um so das Kaufinteresse zu steigern.

Aufgrund der Möglichkeit mit zahlreichen Konsumenten gleichzeitig in Kontakt zu treten, sind Social-Media-Kanäle bei Automobilunternehmen besonders beliebt. Sie profitieren mithilfe von Social Media von den öffentlichen Meinungen der User. Der User sieht sich gleichzeitig als Konsument und Produzent und kann somit aktiv auf Angebote, Umfragen oder Neuigkeiten reagieren und seine Meinung äußern. Es bietet sich bspw. an, Umfragen zu starten und Videos und Bilder hochzuladen. Dies kann wiederum auf Facebook und Co. an Freunde und Bekannte weiterempfohlen und geteilt werden (s. Kapitel 2.5). Eine Studie der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) hat in Zusammenarbeit mit dem Social-Media-Excellence-Kreis (SME) und der Digital Transformation Group (DTG) ergeben, dass die Automobilbranche die verschiedenen Kanäle am besten nutzt. Hierbei hat sich der direkte Dialog mit Kunden und Partnern als wichtiger Bestandteil des Erfolges erwiesen, da gezielt auf Wünsche und Bedürfnisse eingegangen werden kann (vgl. Theobald 2014). Voraussetzung ist jedoch, dass die Social-Media-Maßnahmen durch ein professionelles Management gesteuert werden, da es ansonsten zu sich selbst entwickelnden und unerwünschten Meinungsbildungen führen kann (vgl. Esch 2013, 27).

Bei der Mobile Communication besteht die Möglichkeit, via Mobile Newsletter aktuelle Informationen zielgerichtet zu versenden. Durch Mobile Konfiguratoren bspw. werden Konfigurationen des Fahrzeuges mit dem Smartphone ermöglicht. Es existieren ebenfalls

Apps, die es dem User ermöglichen, die Daten des Fahrzeuges anzugeben und somit gleichzeitig alle Informationen auf dem Smartphone abzurufen. Der User kann sogar das Auto per App orten oder das Fahrzeug per Fernbefehl verriegeln lassen (vgl. MyOpel).

➤ *Klassische Kommunikationsinstrumente*

Bei den klassischen Kommunikationsinstrumenten herrscht zwar immer noch das Problem, dass die Mediawerbung eine eingeschränkte Wirksamkeit aufgrund der Reizüberflutung aufzeigt, jedoch kann in der Automobilbranche dennoch nicht darauf verzichtet werden, denn Mediawerbung ermöglicht es den Unternehmen eine breite Masse anzusprechen (s. Kapitel 2.5). Vor allem Kunden, die nicht internetaffin sind und konservative Werte vertreten, bringen bspw. Social Media Kanälen kein Vertrauen entgegen. Darüber hinaus, lässt sich durch Mediawerbung auf viele andere Kommunikationsinstrumente verweisen, dies kann wiederum die Aufmerksamkeit erhöhen.

Das oberste Ziel der PR ist die „Gestaltung und Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit“ (Bruhn 2013, 418) und das Schaffen von Glaubwürdigkeit und Akzeptanz. Vor allem in Krisensituationen, mit denen die Automobilmarken öfter einmal zu kämpfen haben (z.B. Abgasskandale), gilt eine gezielte PR als Erfolgsfaktor. Dadurch wird es dem Unternehmen ermöglicht, das Image wieder zu stabilisieren. Auch ist bekannt, dass Fahrzeuge der Umwelt nicht unbedingt etwas Gutes tun, hier kann durch PR Anerkennung in der Öffentlichkeit geschaffen und ein Umweltbewusstsein vermittelt werden (vgl. Bruhn 2013, 419).

Auch der Einsatz von Verkaufsförderungsmaßnahmen spielt im Automobilmarketing eine wichtige Rolle. Am häufigsten kommt der Barrabatt als kurzfristiges Mittel zur Absatzsteigerung zum Einsatz. Es handelt sich hierbei um einen Preisnachlass auf den Listenpreis. Günstige Finanzdienstleistungsaktionen gehören ebenfalls zu den wichtigen Verkaufsförderungsmaßnahmen. Dabei wird bspw. bei Sonderzinssätzen der effektive Jahreszinssatz, sowie die Startfinanzierung beim Leasing verändert oder auf Anzahlungen verzichtet. Des Weiteren gewinnt die Garantieverlängerung immer mehr an Bedeutung, bei denen der Hersteller auch gleichzeitig für die Qualität seiner Fahrzeuge wirbt (vgl. Genster 2014, 406).

Sowohl traditionelle als auch innovative Kommunikationsinstrumente bieten in Bezug auf Automobilkommunikation Vor- und Nachteile. Im Vordergrund steht jedoch der Fokus auf eine einheitliche und integrierte Anwendung der Kommunikationsinstrumenten, dabei muss jede Automobilmarke für sich entscheiden, wie aktiv sie welche Instrumente nutzt. Dennoch darf in der heutigen Gesellschaft auf den starken Einsatz von innovativen Kommunikationsinstrumenten nicht verzichtet werden.

6 Praxisbeispiel Opel

Seit über 150 Jahren existiert die Marke Opel. Im Laufe der Zeit musste sich Opel einigen Herausforderungen stellen. Vom Marktführer bis hin zu roten Zahlen und Imageschäden, hat sie einiges mitmachen müssen. Jahrelang hatte das Unternehmen mit einem schlechten Image zu kämpfen, welches immer noch Auswirkungen hat. Dabei stellt sich die Frage, worauf die Imageprobleme zurückzuführen sind und ob eine Veränderung stattgefunden und somit eine Repositionierung der Marke gelungen ist. Im Praxisbeispiel soll genauer beleuchtet werden, wie sich die Marke im Laufe der Jahre entwickelt hat, welche Fehler begangen wurden und durch eine Analyse der Marke der aktuelle Stand hervorgehoben werden.

6.1 Vorstellung des Unternehmens

Das Unternehmen gehört zu den größten europäischen Automobilherstellern und wurde im Jahr 1862 von Adam Opel in Rüsselsheim gegründet. Im Jahr 1931 wurde Opel von dem amerikanischen Großkonzern General Motors (GM), aufgrund der internationalen Ausdehnung und der erforderlichen Neuerungen der Produktionswerke, übernommen (vgl. Opel 2016; vgl. Lüppens 2006, 174). Das Unternehmen hat seinen Sitz in Rüsselsheim und produziert in zehn Werken. Drei Entwicklungs- und Testzentren werden in sechs europäischen Ländern betrieben, sowie rund 34.500 Mitarbeiter beschäftigt, davon über 16.500 in Deutschland. Gemeinsam mit der britische Schwestermarke Vauxhall ist Opel in über 50 Ländern vertreten (vgl. Opel 2016).

Trotz schwieriger gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen hat Opel mit Vauxhall im Jahr 2015 das beste europäische Verkaufsergebnis seit vier Jahren erzielt. Mit mehr als 1,1 Millionen Neuzulassungen hat das Unternehmen vergangenes Jahr in Europa einen Zuwachs von rund 35.000 Autos oder 3 Prozent erlangt. Opel legte dabei leicht stärker zu als der europäische Gesamtmarkt. Opels Anteil am europäischen Gesamt-Fahrzeugmarkt wuchs damit im dritten Jahr in Folge auf 5,8 Prozent. Sowohl beim Absatz als auch beim Marktanteil erzielte Opel die höchsten Werte seit 2011. Des Weiteren hat Opel Volumenzuwächse auf 14 Märkten erzielen können (z.B. Deutschland, Frankreich, Spanien). Der Marktanteil legte in zehn europäischen Märkten zu (vgl. Media Opel 2016; vgl. Pankow 2016).

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Marktanteile der Top 10 Automobilherstellern in Deutschland.

Im Vergleich zu 2013 konnte Opel ein Plus von 5,6 Prozent verbuchen und liegt derzeit bei einem Marktanteil von 7,2 Prozent.

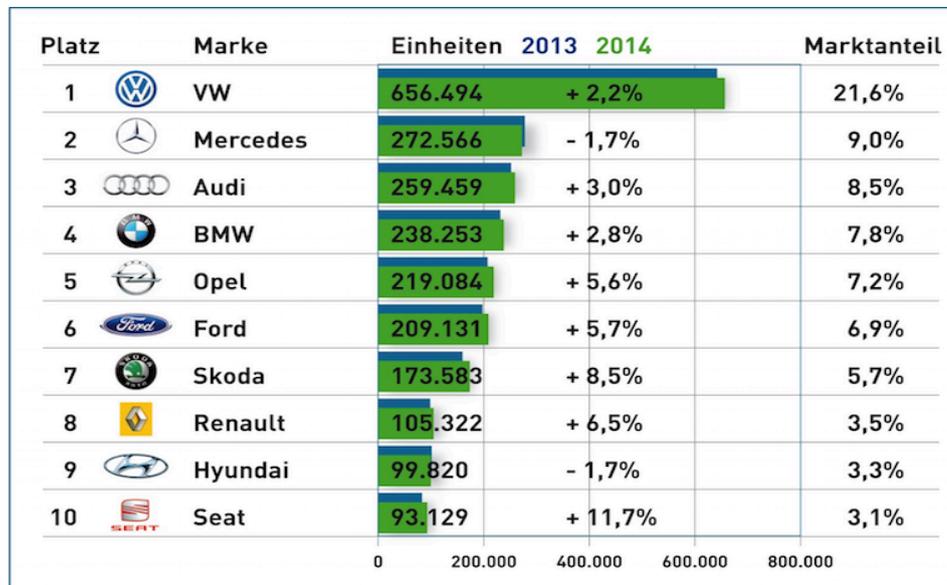


Abb. 7: Marktanteile der deutschen Automobilhersteller

(Quelle: KBA 2015)

Im Juli 2014 wurde die Opel Group gegründet (Schwestergesellschaft der Adam Opel AG). Sie ist für Opel/Vauxhall sowie alle weiteren Aktivitäten von GM in Europa verantwortlich, ist jedoch nicht für das operative Geschäft der Adam Opel AG verantwortlich (vgl. Opel 2016). Laut des Unternehmens befindet sich die Opel momentan in der größten Modelloffensive ihrer Geschichte und plant bis 2020 insgesamt 29 neue Fahrzeuge auf den Markt zu bringen (vgl. Media Opel 2016). Dabei stellt sich die Frage worauf, der Erfolg zurückzugreifen ist und wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, diese Vision erfolgreich zu führen.

6.2 Ursachen für die Repositionierung

Anfang der 90er Jahre war Opel noch sehr erfolgreich gewesen, was sich neben dem ästhetischen Design und der guten Qualität auch in erfolgreichen Sponsoring-Maßnahmen widerspiegelte (Bayern München) (vgl. Hesse 2012). Des Weiteren profitierte das Unternehmen zunächst stark von der Deutschen Einheit und konnte dadurch seine Marktanteile in Deutschland weiter ausdehnen (vgl. Busemann/Roßbach/Triebsees 2012).

Durch das verstärkte Eingreifen von GM, begann auch der Abstieg von Opel, denn GM versuchte die eigenen Milliardenverluste auszugleichen und somit wurden die Gewinne

von Opel abgezogen. Insgesamt sind fast 4,5 Milliarden Mark in den 90er Jahren von Rüsselsheim nach Detroit geflossen. Ende der 80er Jahre wurden durch den Opel-Manager José Ignacio López de Arriortúa Sparmaßnahmen eingeleitet, die zu erheblichen Qualitätsproblemen führten (vgl. Busemann/Roßbach/Triebsees 2012). Gerade bei dem Volumenmodell Opel Astra kam es zu vielen Rückrufaktionen, denn dieser litt unter erheblichen Rostproblemen. Darauf folgte eine Verschlechterung des Markenimages. Auch vernachlässigte Opel zu diesem Zeitpunkt den Designaspekt, genau in der Phase, in der ein neuer starker Wettbewerb durch die Premiumhersteller in den klassischen Volumensegmenten entstand (vgl. Lüppens 2006, 174). Des Weiteren kam es immer wieder zu negativen Schlagzeilen über den Abgang des Managers zum größten Konkurrenten Volkswagen (VW) und der Affäre um entwendete Unterlagen. Der Marktanteil sank seitdem regelmäßig und das Image wurde weiter beschädigt. Darüber hinaus machten die wechselnden Opel-Vorstände, die weitgehend aus den USA kamen und den europäischen Markt falsch einschätzten, der Marke zu schaffen. Opel verpasste bspw. den Diesel-Boom in den 90er und bot veraltete Diesel-Aggregate an. Die finanzielle Situation von GM verschlechterte sich durch die Finanzkrise im Jahre 2008 und hatte ebenfalls Auswirkungen auf den Automobilkonzern. Die Medienberichte über Stellenabbau, staatliche Förderung, Übernahme durch andere Unternehmen und Schließung von Standorten verstärkten das schlechte Image immer weiter (vgl. Busemann/Roßbach/Triebsees 2012). Im Jahre 1995 wies Opel noch einen Marktanteil von 17 Prozent aus. Im Jahre 2004 dagegen nur noch einen Marktanteil von ca. 10 Prozent (vgl. KBA 2016).

Jedoch waren dies nicht die einzigen Gründe die zu einer Verschlechterung des Images und Einbußen führten. Das Problem lag auch unter anderem auch daran, dass viele Ideen nicht, oder viel zu spät umgesetzt wurden (z.B. kleine Geländewagen und Crossover-Modelle). Die Standardmodelle Corsa, Astra, Vectra, Omega und Senator verpassten den Trend zur Individualität und es fehlten über viele Jahre leistungsfähige Diesel-Motoren (vgl. Lüppens 2006, 174).

Das fundamentale Problem lag dabei, dass Opel im Laufe der Zeit immer mehr als austauschbare Marke betrachtet wurde. Die Produkte wurden als gleichwertig zu anderen Marken gesehen und die Marke wurde immer undeutlicher wahrgenommen. Jedoch sind dies alles Faktoren, die in Krisensituationen für das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit einer Marke sorgen und die Kaufentscheidung beeinflussen. Drei entscheidende Faktoren lassen sich dabei zusammenfassen (vgl. Lüppens 2016, 175).

- 1 Lange Reaktionszeit auf einen schnelllebigen Markt mit neuen Kundenbedürfnissen

- 2 Mangel bei der Fahrzeugqualität und weniger Fokus auf das Fahrzeugdesign
- 3 Undeutliches Markenprofil und Markenpositionierung

All dies hatte die Folge, dass das Markenimage mit der Zeit nachließ und die Konsumenten gerade hinsichtlich der starken emotionalen Markenbindung weniger Vertrauen in die Marke setzten.

Um sich neu auf dem Markt orientieren zu können, ist zunächst eine Analyse des derzeitigen Zustands notwendig, um daraus eine elementare Repositionierung zu bestimmen. Darunter ist zu verstehen, dass Vision, Mission, die Positionierung und auch die Markenwerte und der gesamte Markenauftritt erst einmal kritisch beurteilt werden müssen. Nachdem sich ein Überblick über die gesamte Situation verschaffen wurde, ist eine Repositionierung und die „damit verbundene Definition von Sollwerten in Bezug auf Visionen, Markenwerte, Positionierung, Produkte, Kompetenzen, Service, Verhalten, Zielgruppe und Differenzierung zum Wettbewerb“ (Lüppens 2006, 176) empfehlenswert und der richtige Schritt in die Zukunft .

6.3 Die neue Markenidentität von Opel

Im Jahr 2013 startete die Repositionierung der Marke Opel. Eine neue Markenidentität wurde festgelegt, um eine Basis für die neue Markenpositionierung zu schaffen. Deutsch, aufregend und nahbar sind dabei die neu definierten Markenwerte. Auf die Tradition von Opel bezogen, sollen sie das Profil der Marke stärken. Während sich *deutsch* auf die präzisen, effizienten und zuverlässigen Aspekte der Marke bezieht, spiegelt der Wert *aufregend* ein begeisterndes Design, besondere Fahreigenschaften und nützliche Innovationen wider (vgl. Hamprecht/Müller 2015, 127). Der Wert *nahbar* nimmt Bezug auf die „Ehrlichkeit, Geradlinigkeit und Empathie im Umgang mit den Menschen“ (Hamprecht/Müller 2015, 127). Darüber hinaus werden die Markenwerte von dem Grundnutzen und Markenkern „DRIVE“ getragen (vgl. Hamprecht/Müller 2015, 127). „Drive bildet das Bestreben ab, dass die Marke Opel alles was sie tut mit Leidenschaft und Verantwortung umsetzt“ (Hamprecht/Müller 2015, 127).

Der deutsche Markenbotschafter Jürgen Klopp unterstützt dabei die neue Positionierung. Er gilt als authentisch, leidenschaftlich und humorvoll und weist als erfolgreicher Bundestrainervater über eine hohe Bekanntheit auf (vgl. Hamprecht/Müller 2015, 127).

Der aktuelle Slogan „Wir leben Autos.“ soll dabei die Markenwerte von Opel verkörpern und die Automarke für den Kunden erlebbar machen. Die Marke möchte damit verdeutlichen, dass sie nicht nur Autos bauen, sondern dafür „leben“. Dabei tritt die Leidenschaft,

Begeisterung und Kompetenz, die sich in den Fahrzeugen widerspiegeln sollen, ebenso wie das Engagement und das Verantwortungsbewusstsein in den Vordergrund. Der Slogan bildet die Grundlage für die gesamten Handlungen (vgl. Opel 2016).

Ein weiterer wichtiger Punkt, welchem eine wichtige Funktion zugesprochen wird, ist die Innovation. Seit vielen Jahren wird laut eigenen Aussagen versucht, die Entwicklung des Automobils voranzutreiben, neue Lösungen zu finden, um bezahlbare Technologien für die Konsumenten aus der Mitte der Gesellschaft zu entwerfen. Flexibilität, Komfort, Sicherheit, Fahrdynamik sind dabei bedeutende Aspekte die zu Verwirklichung des Konzepts dienen (vgl. Opel 2016).



Abb. 8: Auszeichnung für Automobile von Opel 2014

(Quelle: Opel 2016)

Opel wurde im Jahr 2013 bereits zum dritten Mal seit 2010 als „Most Innovative Brand“ ausgezeichnet. Preise und Auszeichnungen, wie „Motor des Jahres“, „Goldenes Lenkrad“, „Auto des Jahres“, „Car of the Year“, „Connected Car Award“ und „red dot design award“ zeigen, dass sich bei Opel auf Produktebene bereits einiges getan hat (Opel 2016).

Auffällig ist, dass Opel sehr auf Emotionalisierung des Unternehmens setzt. Wie bereits in den vorherigen Kapiteln erläutert, wird deutlich, dass die Kommunikation einzigartiger und eindeutiger Alleinstellungsmerkmale von großer Bedeutung sind, um erfolgreich auf dem Markt bestehen zu können.

Opel hatte sehr lange mit seiner Identität zu kämpfen. Mittlerweile scheint es, als würde sich das Unternehmen langsam wieder auf dem Markt etablieren. In der Vergangenheit wiesen einige Kampagnen kaum kollektive und wiedererkennbare Eigenschaften auf.

Darüber hinaus wurde die Marke nicht genug in die jeweiligen Kommunikationsinstrumente integriert. Mit der Zeit ist der rote Faden verlorengegangen und ein schwaches Markenbild entstanden. Die Identitätslosigkeit kostete dem viele Jahre erfolgreichen Automobilhersteller nahezu die Existenz (vgl. Lenz 2013). Durch zahlreiche neue und innovative Produkteinführungen und der emotionalen Ansprache der Kunden ist der Automobilkonzern bemüht seinen Identitätsverlust wieder aufzubauen. Auch durch erfolgreiche Kampagnen konnten die Marktanteile zunächst aufrecht gehalten werden.

Bei den aktuellen Positionierungsansätzen scheinen die Kernwerte „Deutsche Ingenieurskunst“ und das beachtliche Preis-Leistungsverhältnis sichtbar zu werden. Unter diesen Voraussetzungen ist es das Ziel, Opel wieder als eine „sympathische, starke Marke“ darzustellen. Konsequenterweise soll die Markenidentität wieder aufgebaut und verpasste Trends nachgeholt werden (vgl. Lenz 2013).

6.4 Opel Kampagne

Für die Markenrepositionierung von Opel wurde in Deutschland die Kampagne „Umparken im Kopf“ initiiert. Ziel der Kampagne war es, laut Opel, den Kontrast zwischen der guten Qualität der Produkte und der Außenwahrnehmung der Marke zu bewältigen. Die Absicht dahinter war, die Vorurteile, mit denen Opel seit langer Zeit kämpfen muss, zu beseitigen und das Marken-Image zu stärken. Die Kampagne „Umparken im Kopf“ startete im Februar 2014 und sorgte für viel Aufmerksamkeit, unter anderem auch deswegen, da die Kampagne zunächst ohne Nennung der Marke erfolgte und dementsprechend die Neugier erhöhte (vgl. Hamprecht/Müller 2015, 128; vgl. Kröger 2014). Es wurden deutschlandweit acht Anzeigen mit verbreiteten Irrtümern veröffentlicht und online geschaltet. Provokante Äußerungen sorgten für große Aufmerksamkeit und regten zum „Umparken“ an (s. Anlage). Darunter waren bspw. Aussagen wie: "78 Prozent der Deutschen verbinden Hamburg mit Regenwetter. Dabei regnet es in Köln deutlich öfter" oder "85 Prozent der Deutschen die Energiewende wollen, aber 70 Prozent tagtäglich mit dem Auto fahren", hieß es auf Plakaten, Werbebannern im Internet und auf YouTube (vgl. Kröger 2014). Die Absicht dahinter: Die Menschen dazu bringen, unterschiedliche Sichtweisen zu betrachten und sich mit Vorurteilen auseinanderzusetzen und Opel wieder als die neue und interessante Marke in den Köpfen der Konsumenten zu positionieren (vgl. Hamprecht/Müller 2015, 126).



Abb. 9: "Umparken im Kopf" Botschaft
(Quelle: Opel 2016)

Die Crossmedia-Kampagne setzte sich aus zwei Kampagnenphasen zusammen. Alle Phasen sollten dabei folgende Aspekte wiedergeben:

- 1 Mission: „Endgültig mit den Vorurteilen über Opel aufräumen“
- 2 Aufgabe: 2014 zum Jahr des Comebacks von Opel machen
- 3 Leitgedanke: 1. Öffnen für Neues, 2. neues Opel zeigen, 3. Update Markenimage Opel
- 4 Kampagnenmotto: „Umparken im Kopf“ (Hamprecht/Müller 2015,129).

Die „Umparken im Kopf“-Kampagne erfolgte mit einem Teaser-Auftakt in Form von Plakaten. Der Absender wurde zunächst nicht bekannt gegeben, jedoch ließen die CI Farben von Opel gelb und schwarz, Vermutungen über den Absender aufkommen. Weitere Medien in Form von Social Media, Micro-Site, City-Light-Boards, City-Light-Posters, Online-Werbung, Print-Anzeigen wurden ergänzt. Auf einer eigenen Website, hatten Nutzer die Möglichkeit, nach dem vorgegebenen Stil eigene Abwandlungen zu ergänzen und ihre Meinungen zu äußern und somit interaktiv mit der Marke in Kontakt zu treten (vgl. Hamprecht/Müller 2015, 129; vgl. Kröger 2014). Die zweite Phase, die Enthüllungsphase, setzte zwei Wochen später an und brachte den Kampagnenabsender zum Vorschein. Die Absicht in dieser Phase war es, eine Konfrontation mit den Vorurteilen der Marke Opel zu und das neue Opel zu zeigen, um wieder eine Begeisterung auszulösen. Die zentrale Kampagnenfrage: „Ist Opel noch so, wie Sie denken? Schauen Sie doch mal nach“ rückte dabei in den Vordergrund (vgl. Hamprecht/Müller 2015, 130). Sechs prominente Kampagnenbotschafter regten in dieser Phase zum Nachdenken über das Image von Opel an (Schauspieler Ken Duken, Karoline Herfurth, Joachim Król, Nadja Uhl, Fahri Yardim und Bettina Zimmermann und Jürgen Klopp) (vgl. Opel 2016). Dabei wurden die bisher eingesetzten Medien um einen TV-Spot ergänzt. Der abgestimmte Einsatz der Werbeträger

ermöglichte es, die Vorzüge und Darstellungsformen gezielt auszunutzen (vgl. Hamprecht/Müller 2015, 130). Abbildung 11 zeigt die Wirkung und den Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente auf.

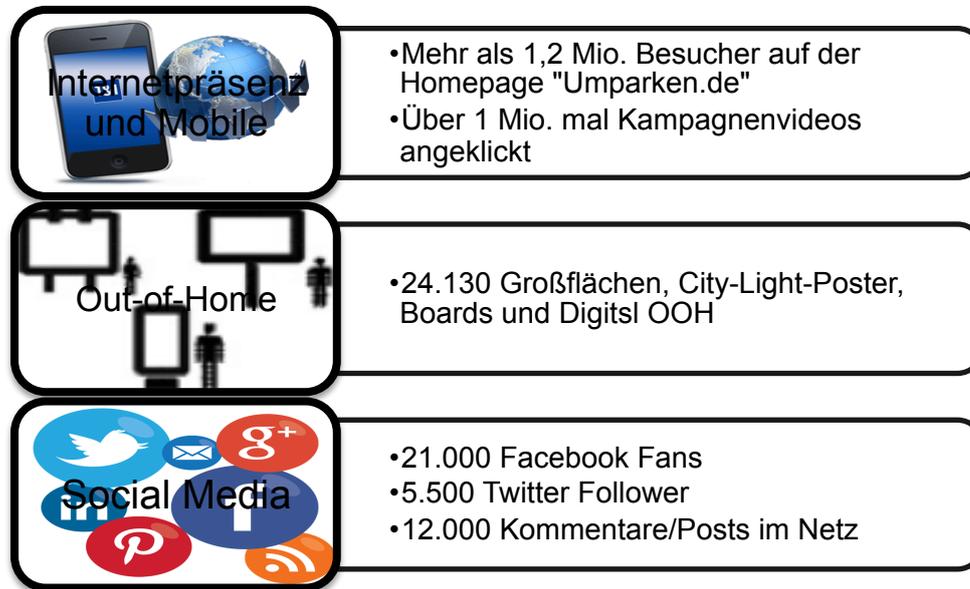


Abb. 10: Wirkung der Kommunikationsinstrumente

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hamprecht/Müller 2015, 132).

Laut der Puls Marktforschung (s. Abb. 11) haben 34,8 Prozent der Befragten angegeben, dass „Opel begehrliche Fahrzeuge baue“. 34,1 Prozent dagegen würden gerne einen Opel besitzen. 39,1 Prozent sind der Meinung Opel würde „coole Fahrzeuge“ bauen. Die Quote bei der Nichtwahrnehmung lag nur bei 23,9 Prozent. Der Wiedererkennungswert der Kampagne lag bei den Autokäufern bei 37 Prozent. Bei Fahrern anderer Marken lag der Wert bei 42 Prozent, was laut Opel ungewöhnlich hoch sei (vgl. Puls Marktforschung 2014; vgl. MeinAuto 2014).

Die Agentur Scholz & Friends, die Opel bei der Umsetzung unterstützte, erhielt beim Wettbewerb „Jahr der Werbung“ den Grand Prix für die beste Kampagne. „Umparken im Kopf“ war die meistbeachtete Automobilkampagne 2014 (vgl. Zilski 2015). Des Weiteren erhielt Opel für die Kampagne im Jahr 2015, in der Kategorie „Comeback“, den goldenen GWA Effie Award. Seit über 30 Jahren, wird erfolgreiche Marketingkommunikation durch den Gesamtverband der Kommunikations- und Werbeagenturen mit dem GWA Effie Award ausgezeichnet. Effizienz und Effektivität der Werbekampagnen stehen dabei im Vordergrund. Unter der Kategorie „Comeback“ ist die Neubelebung von Marken oder Produkten „nach Kommunikations-Abstinenz, Krise oder Neuausrichtung“ zu verstehen (vgl.

GWA Effie 2016).

Bewertung der Marke Opel – Kampagnen-Wahrnehmer vs. Nicht-Wahrnehmer

In wie weit stimmen Sie folgenden Kriterien in Bezug auf die Marke Opel zu?
(Top 2 Box auf 6er Skala: Stimme (voll und ganz) zu)

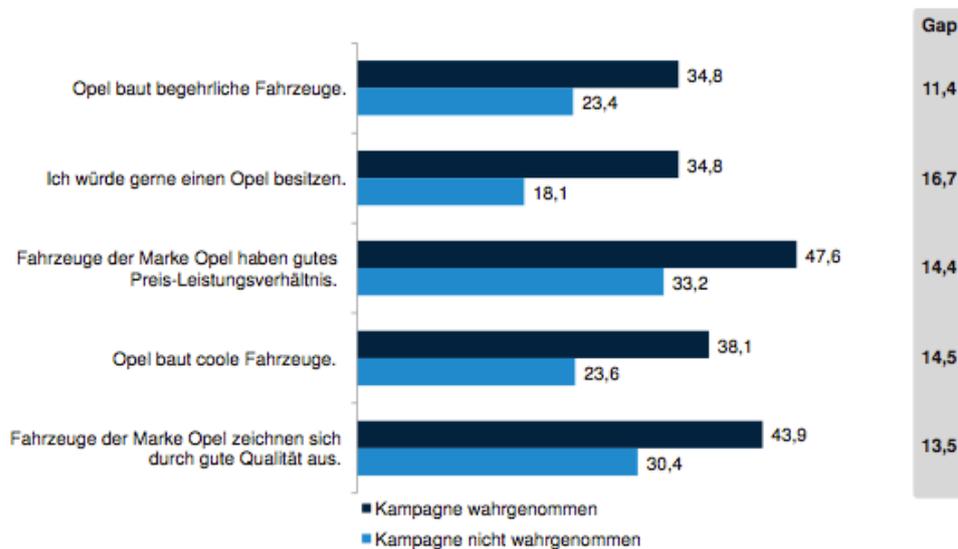


Abb. 11: Bewertung der Marke Opel
(Quelle: Puls Marktforschung 2014)

6.5 Verlauf der Repositionierung

Nach jahrelang sinkenden Absatzzahlen, Marktanteilen und schlechten Imagewerten war das Unternehmen gezwungen, eine Repositionierung durchzuführen. Ziel dabei war es, die Marke neu zu positionieren und die Abweichungen zwischen der guten Qualität der Produkte und der schlechten Außenwahrnehmung der Marke zu überwinden (vgl. Mein-Auto 2014). Die Absicht hinter der Crossmedia-Kampagne lag darin, die Repositionierung der Marke Opel einzuleiten. Viele Vorurteile und ein negatives Image haben bis dahin verhindert, dass die Marke, trotz einer guten Produktpalette und eines ansprechenden Designs, an Markenstärke gewinnen konnte (vgl. Hamprecht/Müller 2015, 135). Obwohl die Produkte mittlerweile mit der Konkurrenz ohne Probleme mithalten können und viele neue und innovative Modelle auf den Markt gebracht wurden, lag die Problematik darin, dass die Marke nicht als starke Marke in den Köpfen der Zielgruppe verankert war (vgl. Kröger 2014). Die unklare Markenidentität sollte durch positive und einzigartige Assoziationen gestärkt werden (vgl. Hamprecht/Müller 2015, 135).

Opel hat mit „Umparken im Kopf“ die Stärke bewiesen, die Probleme der Marke offen anzusprechen und dagegen vorzugehen (Reidel 2015). Darüber hinaus konnte durch den Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente und der crossmedialen Verknüpfung von „[...]aufmerksamkeitsstarker Außenwerbung, emotionaler TV-Werbung und interaktionsstarken Social Media [...]“ (Hamprecht/Müller 2015, 135) eine erfolgreiche Kampagne durchgeführt werden. Das Zielmedium war dabei die Internetpräsenz, die den inhaltlichen Content zur Verfügung stellte. Damit wurde das Fundament für zukünftige Maßnahmen geschaffen, mit der Absicht die Marke dauerhaft zu stärken (vgl. Hamprecht/Müller 2015, 135).

CEO Karl-Thomas Neumann von Opel, und Marketingchefin Tina Müller konnten den Horizont Award 2015 in der Kategorie Marketing gewinnen. Hierbei ist es gelungen, durch die neuen Produkte wie Mokka, Adam und die neue Astra-Generation, sowie das ansprechende Design der Marke und die "Umparken im Kopf"-Kampagne die Marke Opel wieder in ein positives Licht zu rücken (vgl. Reidel 2015). Die Kampagne hat es geschafft, die Konsumenten sowohl inhaltlich zu informieren, als auch emotional anzusprechen.

Festzustellen ist, dass sich das Image im Vergleich zu einigen Jahren davor, deutlich verbessert hat und die Marke von vielen Konsumenten anders wahrgenommen wird. Dies können zahlreiche Auszeichnungen, Statistiken und der steigende Marktanteil belegen. Sowohl beim Absatz als auch beim Marktanteil erzielte Opel die höchsten Werte seit dem Jahr 2011. Basis des Erfolgs ist die moderne Fahrzeugpalette, die europaweit überzeugen konnte. Opel investierte umfangreich in die Erneuerung und Erweiterung des Produktportfolios und konnte sich somit vor der Insolvenz retten und die Kosten wieder unter Kontrolle bekommen (vgl. Frenser 2016).

Sollte es Opel schaffen, weiterhin seine Marktanteile zu steigern und das Image kontinuierlich zu verbessern und sich somit wieder am Automobilmarkt zu etablieren, zeigt dies auf, wie wichtig eine starke Markenidentität und die dazugehörige Kommunikation dazu ist. Um sich endgültig auf dem Markt zu stabilisieren und die Markenidentität an alle Konsumenten zu kommunizieren, wird vermutlich noch einiges an Zeit vergehen müssen. Denn ein Imagewechsel erfordert viel Aufwand und Kontinuität. Wahrscheinlich müssen noch weitere erfolgreiche Kampagnen initiiert werden, um sich endgültig eine stabile Position auf dem Markt aufzubauen.

7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Repositionierung von Marken

Durch die Globalisierung und das Wachstum neuer Kommunikationsmöglichkeiten dringen immer mehr Wettbewerber auf den Markt. Dies hat eine Sättigung des Marktes zur Folge. Die vorliegende Arbeit zeigt dementsprechend auf, wie elementar eine starke Markenidentität, und die daraus folgende Kommunikation, für den Erfolg einer Marke und die Abgrenzung gegenüber der Vielzahl von Konkurrenten ist. Haben Unternehmen Imageprobleme und Schwierigkeiten, sich auf dem Markt zu etablieren, müssen demzufolge Repositionierungen eingeleitet werden, um wieder bei den Zielgruppen präsent zu werden und das Image zu stärken bzw. wieder aufzubauen.

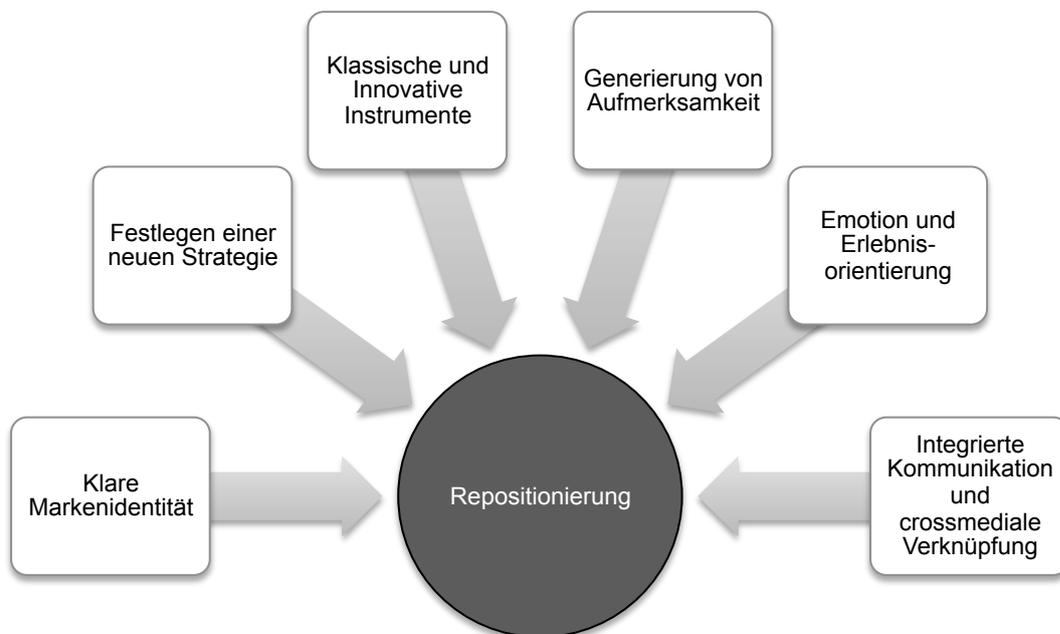


Abb. 12: Erfolgsfaktoren für eine Repositionierung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Über alles betrachtet ergeben sich aus der Arbeit viele Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen, für die Durchführung erfolgreicher Repositionierungen in der Automobilbranche. Diese werden nachfolgend zusammengefasst:

➤ **Schaffung einer klaren Markenidentität**

- Die neue Identität muss den marktgegebenen Herausforderungen gerecht werden.
- Die grundlegende Ursprungsposition sollte jedoch nicht verändert werden. Dies kann zu Verwirrung der Zielgruppe und Unglaubwürdigkeit führen.
- Vermittlung der Identität an die interne Zielgruppe. Diese müssen das neue Konzept verstehen, um danach zu handeln und es an Externe zu vermitteln.
- Mission, Vision und Werte müssen festgelegt werden. Klare und verständliche Sätze, die über den Zusatznutzen hinaus, einen emotionalen Nutzen widerspiegeln.

➤ **Festlegung einer neuen Strategie**

- Kommunikationsbotschaften/Leitideen entwickeln, die mit Hilfe einzelner Maßnahmen an die Zielgruppe transportiert und kommuniziert werden.
- Berücksichtigung der Ziele und Zielgruppen
- Strategie und Maßnahmenplan für eine Repositionierung festlegen.
- Funktionsübergreifende Vernetzung aller Entscheidungen und Maßnahmen → Je besser alles aufeinander abgestimmt ist, desto glaubwürdiger ist der Gesamtauftritt.
- Kontinuierlich und konsistent an der Strategie und der Kommunikation arbeiten.

➤ **Einsatz von innovativen und klassischen Kommunikationsinstrumenten**

- Sowohl klassische als auch innovative Kommunikationsinstrumente miteinander verbinden.
- Die Kommunikationsinstrumente entsprechend den Kommunikationszielen und der Zielgruppe anpassen, um eine Änderung der Einstellung und Verhaltens zu bewirken.
- Teilnahme an Messen, Kundenevents und Veranstaltungen von Driving Experience. Diese fördern die Erlebnisorientierung.
- Über Social Media Plattformen, den Nutzern die Möglichkeit bieten, die Marke „mitzugestalten“ und so mit dem Unternehmen und anderen Mitgliedern interaktiv in Kontakt zu treten.

➤ **Generierung von Aufmerksamkeit**

- Kreative Ideen entwickeln, die viel Aufmerksamkeit erregen. Inszenierungen schaffen.
- Die Entwicklung aufmerksamkeitsstarker und besonderer Kampagnen bieten sich dabei sehr oft an.
- Die Konsumenten neugierig machen und somit das Interesse wecken, sich mit der Marke auseinanderzusetzen und ihr Aufmerksamkeit zu schenken.
- Das Erregen von Aufmerksamkeit gilt als besonders wichtiger Erfolgsfaktor, da in der heutigen Gesellschaft eine Informationsüberflutung herrscht.

➤ **Schaffung von Emotionen und Erlebnisorientierung**

- Autos verkaufen sich über einen symbolischen Nutzen, da sich die einzelnen Fahrzeuge bei den Qualitäts- und Innovationsaspekten sehr ähneln.
- Veranstaltungen von Events bieten sich besonders an, da diese das Image sehr beeinflussen können.
- Teilnehmer motivieren und aktivieren
- Kognitiv und emotional ansprechen, um Botschaften noch intensiver zu verinnerlichen
- Attraktivität vermitteln, Anreize schaffen
- Die Marke emotional und einzigartig präsentieren.
- Die Mischung aus Information und Entertainment ist für jedes Event individuell zu bestimmen.

➤ **Kampagnenmanagement: integrierte Kommunikation und crossmediale Verknüpfung**

- Alle Maßnahmen müssen inhaltlich, zeitlich und formal so abgestimmt werden, dass ein einheitliches Bild vermittelt wird.
- Die verschiedenen Instrumente müssen miteinander verknüpft werden und gegenseitig aufeinander hinweisen, um die Kommunikationsbotschaft effektiv zu vermitteln zu können.

Abb. 13: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass die Voraussetzung für einen effizienten Imageaufbau ein Zusammenspiel zwischen der Gestaltung einer festen Identität, einer klaren Positionierung und der damit verbundenen Kommunikation ist. Desto besser die Positionierung und die Kommunikation wahrgenommen werden, umso erfolgreicher ist das Ergebnis. Anforderungen an die Kommunikation sind dementsprechend die Einstellungen und Erwartungen der Anspruchsgruppen so zu beeinflussen, dass diese im Sinne der Unternehmensziele handeln.

Für eine erfolgreiche Markenführung muss die Identität einer Marke nicht nur klar definiert sein, sondern auch eindeutig und integriert an die jeweilige Zielgruppe vermittelt werden. Dabei ist es wichtig, dass Unternehmen von Beginn an den Markt analysieren, Strategien entwickeln und dementsprechend umsetzen, sowie durchgehend kontrollieren. Die Marke muss in die heutigen Zusammenhänge gestellt und mit Werten hinterlegt werden. Kann die neue Repositionierung die emotionalen Erwartungen der Zielgruppe nicht erfüllen, ist die Etablierung auf dem Markt nur schwer möglich (vgl. Brückner/Przyklenk 2013, 147).

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Adjouri, Nicholas (2014): Alles was Sie über Marken wissen müssen. Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Algesheimer, René (2004): Brand Communities. Begriff, Grundmodell und Implikationen. Wiesbaden.
- Algesheimer, René/Herrmann, Andreas/Dimpfel, Marcus (2006): Die Wirkung von Brand Communities auf die Markenloyalität- eine dynamische Analyse im Automobilmarkt. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 09/2006, 933-958.
- Belz, Christian (2006): Spannung Marke – Markenführung für komplexe Unternehmen. Wiesbaden.
- Bentele, Günter/Nothhaft, Howard (2014): Konzeption von Kommunikationsprogrammen. In: Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 2. Aufl. Wiesbaden, 607-633.
- Blinda, Lars (2003): Relevanz der Markenherkunft für identitätsbasierte Markenführung. Bremen.
- Bruhn, Manfred (2004): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Wiesbaden, 3-51.
- Bruhn, Manfred (2009): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 5. Aufl. Stuttgart.
- Bruhn, Manfred (2010): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 2. Aufl. München.
- Bruhn, Manfred (2013): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 7. Aufl. München.
- Bruhn, Manfred (2015): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8. Aufl. München.
- Bruhn, Manfred/GEM (2002): Was ist Marke? Aktualisierung der Markendefinition. Wiesbaden.
<http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Was%20ist%20eine%20Marke.pdf> (27.03.2016).
- Brückner, Michael/Przyklenk, Andrea (2013): Lost Brands – vom Aufstieg und Niedergang starker Marken. Wiesbaden.
- Burmann, Christoph (2016a): Definition Markenwert.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markenwert.html> (27.03.2016).
- Burmann, Christoph (2016b): Markenpositionierung.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markenpositionierung.html> (16.04.2016).
- Burmann, Christoph/Blinda, Lars/Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. <http://www.lim.uni->

- bremen.de/files/burmann/publikationen/LiM-AP-01-Identitaetsbasiertes-Markenmanagement.pdf (01.04.2016).
- Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen- Strategie- Umsetzung- Controlling. Wiesbaden.
- Burmann, Christoph/ Meffert, Heribert (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden, 37- 72.
- Burmann, Christoph/Meffert, Heribert/Koers Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden, 3-17.
- Busemann, Lars/Roßbach, Stefan/Triebsees, Astrid (2012): Die Opel-Story, in: Wieland, Bernd (Hrsg.): autobild.de. <http://www.autobild.de/klassik/artikel/150-jahre-opel-809815.html> (14.05.2016).
- Darrelmann, Mareike (2012): Vision. <http://www.akademie.de/wissen/unternehmensvision-entwickeln/was-ist-eine-vision-0> (29.04.2016).
- Davis, Melissa (2010): Grundlagen des Brandings. München.
- Diehlmann, Jens/Häcker, Joachim (2012): Automobilmanagement. 2. Aufl. München.
- Diez, Willi (2006): Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 5. Aufl. Landsberg am Lech.
- Diez, Willi (2012): Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen und Perspektiven. München.
- Econda (2016): Maßnahmen für eine dauerhafte Kundenbindung. <http://www.econda.de/econda/knowledge-base/fachartikel/massnahmen-kundenbindung/> (28.03.2016).
- Esch (2015): Integrierte Kommunikation. <http://www.esch-brand.com/glossar/integrierte-kommunikation/> (30.04.2016).
- Esch, Franz-Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7. Aufl. München.
- Esch, Franz-Rudolf (2013): Das Automobil-Marketing auf Marken und Kunden ausrichten. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Strategie und Technik des Automobilmarketing. Wiesbaden, 25-32.
- Esch, Franz-Rudolf/Fischer, Alexander (2009): Markenidentität als Basis für die Gestaltung der internen und externen Kommunikation. In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Wiesbaden, 379-396.
- Esch, Franz-Rudolf/Hanisch, Johannes (2012): Who is who? In: Automotive Agenda, 80-83.
- Esch, Franz-Rudolf/Isenberg, Marcel (2013): Das Fundament legen. Markenidentität

- und Markenpositionierung festlegen. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Strategie und Technik des Automobilmarketing. Wiesbaden, 35-59.
- Feddersen, Christian (2010): Repositionierung von Marken. Bremen.
- Fischer, Katharina (2010): Brand Communities als neues Konzept des eMarketing. http://www.w.hs-karlsruhe.de/markezin/links/fischer_brand_communities.pdf (03.04.2016).
- Fischer, Marc/Hieronimus, Fabian/Kranz, Marcel (2002): Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte. <http://www.marketingcenter.de/ias/forschung/AP-Markenrelevanz-2907.pdf> (01.04.2016).
- Frenger, Inga (2016): Rund 6 Jahre nach der beinahe Pleite. Opel meldet sich zurück. <http://www.bild.de/geld/wirtschaft/opel/tot-gesagte-leben-laenger-45232182.bild.html> (25.05.2016).
- Freundt, Tjark (2006): Emotionalisierung von Marken: Inter-industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumentenverhalten. Wiesbaden.
- Friedrich-Ebert-Stiftung (2010): Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen und Perspektiven für den Strukturwandel im Automobilssektor. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07703.pdf> (09.05.2016).
- Genster, Bettina (2014): Verkaufsförderung – Erfolgreiche Gestaltung in der Automobilindustrie. In: Ebel, Bernhard/Hofer, Markus B. (Hrsg.): Automotive Management. 2. Aufl. Heidelberg, 405 – 417.
- Gnann, Carmen (2008): Angewandte Markenforschung. Electronic Design Automation im Hochfrequenz-Markt. Hamburg.
- Großklaus, Rainer (2015): Positionierung und USP. Wie Sie eine Alleinstellung für Ihre Produkte finden und umsetzen. 2. Aufl. Wiesbaden.
- GWA Effie (2016): Verleihung der 35. GWA Effie Awards. <http://www.gwa-effie.de/gwa-effie-tag/awards-verleihung/> (13.05.2016).
- Hamer, Ingrid (2014): Kampagnen Management. Vorlesungsskript. Frankfurt.
- Hamprecht, Julia/Müller, Tina (2015): Mediale Unterstützung für den Marken-Turnaround am Beispiel einer Crossmedia-Kampagne der Marke Opel. In: Regier, Stefanie/Schunk, Holger/Könecke, Thomas (Hrsg.): Marken und Medien. Wiesbaden, 115-140.
- Hartleb, Vivian (2009): Brand Community Management. Eine empirische Analyse am Beispiel der Automobilbranche. Wiesbaden.
- Hartmann, Dagobert (2008): Wertschöpfung durch Live Communication. In: Herbrand, Nicolai O. (Hrsg.): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung, 119-133.
- Hellmann, Kai-Uwe (2003): Soziologie der Marke. Frankfurt am Main.
- Hesse, Axel (2012): Opel steigt wieder in die Bundesliga ein. <http://sportbild.bild.de/bundesliga/2012/steigt-bei-vier-klubs-ein-24909664.sport.html> (20.05.2016).

- Hillmann, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt. Das 1 × 1 für Profis. Wiesbaden.
- Hochland, Sonja (2016): Der strategische und operative Marketingplan. Einführung und Übersicht. <http://www.experto.de/marketing/der-strategische-und-der-operative-marketingplan-einfuehrung-und-uebers.html> (16.04.2016).
- Holland, Heinrich/Bammel, Kristin (2006): Mobile Marketing. Direkter Kundenkontakt über das Handy. München.
- Holzbaur, Ulrich (2015): Nachhaltige Events. Wiesbaden.
- Hoppe, Melanie (2009): Informelle Mitgliedschaft in Brand Communities. Einflussfaktoren, Konsequenzen und Gruppenunterschiede. Wiesbaden.
- Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele-Prozesse-Verfahren. 8. Aufl. Wiesbaden.
- IW Consult (2010): Schlussbericht 2010. Köln.
<http://www.markenverband.de/publikationen/studien/iw%20studie> (28.03.2016).
- Jakubetz, Christian (2010): Crossmedia. 2. Aufl. Konstanz.
- KBA (2014): 43,9 Millionen Autos in Deutschland. <http://www.autobild.de/artikel/kba-statistik-kfz-bestand-2014-4971719.html> (09.05.2016).
- KBA (2015): Neuzulassungen. http://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/neuzulassungen_node.html (12.05.2016).
- KBA (2016): Marktanteil von Opel an den Neuzulassungen im deutschen Automarkt in den Jahren 2001 bis 2015.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/160081/umfrage/marktanteil-von-opel-am-deutschen-automarkt/> (16.05.2016).
- Keller, Kevin Lane (2008), Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 4. Aufl. New Jersey.
- Kilian, Karsten (2016): Markenversprechen.
<http://www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/markenversprechen/> (27.03.2016).
- Kracke, Bernd (2001): Crossmedia Strategien - Dialog über alle Medien. Wiesbaden.
- Kreyher, Volker J. (2015): Kommunikationsmanagement. Vorlesungsskript. Frankfurt.
- Kroeber-Riel, Werner/Esch, Franz-Rudolf (2015): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche und Neurowissenschaftliche Erkenntnisse. 8. Aufl. Stuttgart.
- Kröger, Michael (2014): "Umparken im Kopf"-Kampagne: Opels Schrei nach Anerkennung. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/umparkenimkopf-de-opel-offenbar-urheber-der-kampagne-a-955843.html> (15.05.2016).
- Lenz, Andreas (2013): Opel im Kampf um Identität. <https://www.dietrichid.com/corporate-identity-2/opel/> (13.05.2016).

- Loewenfeld, Fabian von (2006): Brand Communities. Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften. Wiesbaden.
- Loewenfeld, Fabian von/Perrey, Jesko/Schröder, Jürgen (2006): Wie sie eine Brand Community zum Erfolg führen. In: Absatzwirtschaft 03/2006, 152.
http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/Content/_p=1004040,an=030615024 (30.03.2016).
- Lüppens, Markus (2006): Der Markendiamant. Marken richtig vermarkten. Wiesbaden.
- Mahrtdt, Niklas (2009): Crossmedia. Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen. Wiesbaden.
- Media Opel (2015): Facts and Figures. http://media.opel.de/content/dam/Media/e-books/facts-and-figures-2015/Opel-Company-FactsFigures-2015_ende.pdf (12.05.2016).
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Becker, Christian (2010): Internationales Marketingmanagement. Ein markenorientierter Ansatz. 4. Aufl. Bremen.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Aufl. Wiesbaden.
- MeinAuto (2014): Opel: Erfolgreiche Bilanz der "Umparken im Kopf"-Kampagne. <http://www.meinauto.de/news/opel-erfolgreiche-bilanz-der-umparken-im-kopf-kampagne> (19.05.2016).
- Muniz, Jr., Albert M./ O'Guinn, Thomas C. (2001): Brand Community. In: Journal of Consumer Research 04/2001, 412-432.
<http://jcr.oxfordjournals.org/content/jcr/27/4/412.full.pdf> (01.04.2016).
- Münker, Stefan (2012): Die Sozialen Medien des Web 2.0. In: Michelis, Daniel/ Schildhauer, Thomas (Hrsg.): Social Media Handbuch. Theorien, Methoden, Modelle und Praxis. 2. Aufl. Baden Baden, 45- 55.
- MyOpel (2016): Die myOpel App. <https://my.opel.de/myOpelApp/myOpelApp> (08.05.2016).
- Noack, Catharina (2010): Crossmedia Marketing, Suchmaschinen als Brücke zwischen Offline- und Online Kommunikation. Boizenburg.
- Nufer, Gerd (2006): Event-Marketing. Theoretische Fundierung und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Opel (2016): Über Opel. <http://www.opel.de> (14.05.2016).
- Pankow, Gabriel (2016): Opel erobert weiter Marktanteile in Europa. <http://www.automobil-produktion.de/hersteller/wirtschaft/opel-erobert-weitermarktanteile-in-europa-323.html> (12.05.2016).
- Puls Marktforschung (2014): Bewertung der Marke Opel – Kampagnen-Wahrnehmer vs. Nicht-Wahrnehmer. <http://www.puls-marktforschung.de/publikationen/pressemitteilungen/umparken-im-kopf-bringt-die-marke-mit-dem-blitz-zum-blitzen.html> (14.05.2016).
- Recke Tobias (2011): Die Bestimmung der Repositionierungsintensität von Marken:

- Ein entscheidungsunterstützendes Modell auf Basis von semantischen Netzen. Wiesbaden.
- Reidel, Michael (2015): Opel-Manager zu Umparken im Kopf. In: Horizont. <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Opel-Manager-zu-Umparken-im-Kopf-Wir-wussten-sofort-dass-das-ein-Volltreffer-ist-138005> (16.05.2016).
- Reisinger, Claudia (2016): Neuartige Kommunikationsinstrumente. <http://www.texter-in.at/themen/neuartige-kommunikationsinstrumente.php> (06.04.2016).
- Röttger, Ulrike (2014): Kommunikationskampagnen planen und steuern. Thematisierungsstrategien in der Öffentlichkeit. In: Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 2. Aufl. Wiesbaden, 633-651.
- Runia, Peter (2011): Marketing, eine prozess- und praxisorientierte Einführung. 3. Aufl. München.
- Sattler, Henrik/Völckner, Franziska (2007): Markenpolitik. 2. Aufl. Stuttgart.
- Schmidt, Holger J. (2015): Markenführung. Wiesbaden.
- Schmidt, Klaus (2003): Inclusive Branding: Methoden, Strategien und Prozesse ganzheitlicher Markenführung. München.
- Soziomarketing (2012): Wirkungsweise innovativer Kommunikationsinstrumente. <https://soziomarketingatdab.wordpress.com/2012/12/12/die-wirkungsweisen-innovativer-kommunikationsinstrumente-und-wie-sich-innovative-soziokampagnen-diese-zu-nutze-machen-konnen/> (06.04.2016).
- Springer Gabler (2015): 250 Keywords Preis- und Produktpolitik. Grundwissen für Manager. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2016): Umsatz der Automobilindustrie in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2015. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/160479/umfrage/umsatz-der-deutschen-automobilindustrie/> (10.05.2016).
- Theobald, Tim (2014): Social-Media-Studie. Automobilbranche nutzt Facebook, Twitter und Co am besten. In: Horizont. <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Social-Media-Studie-Automobilbranche-hat-bei-Facebook-Twitter-und-Co-die-Nase-vorn-130556> (05.05.2016).
- Trommsdorff, Volker (2016): Positionierung und Marketingstrategien. https://www.marketing.tu-berlin.de/fileadmin/fg44/download_strat/ws1112/07_Positionierung_und_Marke.pdf (20.04.2016).
- Trommsdorff, Volker/Paulssen, Marcel (2005): Messung und Gestaltung der Markenpositionierung. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Wiesbaden, 1365-1376.
- Unterberg, Bastian (2012): Crowdsourcing (Jeff Howe). In: Michelis, Daniel/ Schildhauer, Thomas (Hrsg.): Social Media Handbuch. Theorien, Methoden, Modelle und Praxis. 2. Aufl. Baden Baden, 134-148.

-
- VDA (2014): Automobilindustrie und Märkte. <https://www.vda.de/de/themen/automobilindustrie-und-maerkte.html> (10.05.2016).
- Völckner, Franziska/Willers, Christoph (2011): Markendifferenzierung. Innovative Konzepte zur erfolgreichen Markenprofilierung. Wiesbaden.
- Weller Automobil (2014): Umparken im Kopf. <http://www.wellerblog.de/2014/03/umparken-im-kopf/> (28.05.2016).
- Zanger, Cornelia (2008): Entstehung und Systematisierung von erlebnisorientierten Markenplattformen. In: Herbrand, Nicolai O. (Hrsg.): Schauplätze dreidimensionaler Markeninszenierung, 69-84.
- Zilski, Sabine (2015): Scholz & Friends gewinnt Grand Prix für „Umparken im Kopf“. <http://www.s-f.com/group/de/press/releases/2433/> (15.05.2016).

Anlagen

Bilddokumentation der Bilderreihe „Umparken im Kopf“:



Anlage 1: "Umparken im Kopf" Fußballspieler

(Quelle: Weller Automobil 2014)



Anlage 2: "Umparken im Kopf" Aggressiver Stier

(Quelle: Weller Automobil 2014)



Anlage 3: "Umparken im Kopf" Oliven

(Quelle: Weller Automobil 2014)



Anlage 4: "Umparken im Kopf" Karrierefrau

(Quelle: Weller Automobil 2014)



Anlage 6: "Umparken im Kopf" Spinat

(Quelle: Weller Automobil 2014)



Anlage 5: "Umparken im Kopf" Regenwetter

(Quelle: Weller Automobil 2014)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname