



PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH:
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung und Vize-Präsident des Deutschen Marketing-Verbandes. Neben verschiedenen Beiratsstellen in Unternehmen berät er mit seiner Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants Firmen in Fragen der Markenführung.



SUSANNE GOERTZ:
Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen mit Schwerpunkt Unternehmenspolitik und Marketing war Susanne Goertz in der Beratung und Strategischen Planung für zwei Kommunikationsagenturen in Zürich, Schweiz tätig. Seit 2004 ist sie Doktorandin am Lehrstuhl für Marketing bei Prof. Esch und Beraterin bei der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants.

In der Automobilbranche zählen Innovationen zu den zentralen Wertschöpfern im Unternehmen bzw. für Marken. Die Fähigkeit, Produktneheiten zu entwickeln, stellt dabei heute nicht mehr die zentrale Herausforderung dar, sondern im Vordergrund steht, wie man mit Innovationen umgeht. Nur wenige Neuheiten zählen heute zu bahnbrechenden Break-Through-Innovationen. Zudem stößt nicht alles, was technisch möglich ist, auf Gegenliebe beim Kunden. Produktneheiten sollten daher sorgfältig überprüft werden, da sonst Gefahr besteht, daß am Kunden »vorbeientwickelt« wird. Aus diesem Grunde muß der Kunde möglichst frühzeitig in den Innovationsprozeß eingebunden werden. Für die Kommunikation von Innovationen stellt sich die Herausforderung, die Neuheit nicht nur wahrnehmbar, sondern vor allem für den Kunden erlebbar zu machen. Andernfalls kann die Neuheit die Marke nicht stärken und damit auch die Kaufwahrscheinlichkeit nicht erhöhen. Wer erfolgreiche Innovationen auf den Markt bringen will, muß eine Vielzahl von Faktoren im Auge behalten. Dazu zählen der Entwicklungsgrad des Marktes, der wahrgenommene Neuigkeitsgrad und die Relevanz der Innovation für den Kunden, die Passung der Innovation zur Marke und wirksame kommunikative Vermarktung. Wer unter Berücksichtigung diese Faktoren neue Ideen generiert, nimmt dadurch die wichtigsten Hürden auf dem Weg zu einer erfolgreichen Innovation.

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH; SUSANNE GOERTZ

Erfolgreiche Innovationen für Automobilmarken

1. Bedeutung von Innovationen für Automobilmarken

„Today no one needs to be convinced of the importance of innovation – How to innovate is the key question“ (Beatty, J., 1998, S. 149). Heute stellt das Innovationsvermögen eines Unternehmens an sich nicht mehr die größte Herausforderung dar, sondern vor allem die Fähigkeit, richtig mit diesem umzugehen (vgl. Herrmann, C.; Moeller, G., 2004, S. 23).

Innovationen bieten große Chancen für Unternehmen. Neue Märkte können erschlossen, Wettbewerbsvorsprünge realisiert und das langfristige Bestehen und Wachsen eines Unternehmens gesichert werden. Innovationen sind zentral für die Automobilbranche. Der Umsatzanteil mit neuen Produkten liegt bei Automobilherstellern und -zulieferern bei knapp unter 50 Prozent, der branchenübergreifende Durchschnitt bei rund 35 Prozent. Der Anteil des Forschungs- und Entwicklungsbudgets am Gesamtumsatz liegt in der Automobilindustrie und bei Zulieferern bei rund fünf Prozent (vgl. Arthur D. Little, 2004).

Obwohl Produktneuentwicklungen in der Automobilbranche eine zentrale Rolle spielen, wird der Forschungs- und Entwicklungsprozeß häufig noch zu unstrukturiert in die Unternehmensprozesse integriert. In vielen Unternehmen herrscht ein ausgeprägtes »Fachbereichsdenken« vor, das mitunter in Grabenkriegen zwischen den einzelnen Abteilungen gipfelt. Ingenieure kämpfen gegen das Marketing, das Marketing gegen den Vertrieb, beide zusammen gegen das Controlling usw. „Wenn es um Innovationen geht, herrscht bei uns fast so etwas wie ein organisatorischer Darwinismus vor. Viele gute Ideen bleiben in diesem Machtkampf auf der Strecke“, so der Chef des Innovation Labs eines großen DAX-Unternehmens (vgl. Herrmann, C.; Moeller, G., 2004, S. 23). Und dies, obwohl Schnittstellen zwischen Abteilungen nach Erkenntnissen der modernen Innovationsforschung als eine der wichtigsten Quellen für neue Ideen bezeichnet werden können. Bereichsübergreifende Kommunikation oder gar eine Zusammenarbeit können hilfreich sein, um Innovationen voranzutreiben. Bestehende Schnittstellen sollten entsprechend überprüft und wo möglich optimiert wer-



den, damit der Informationsfluß im Unternehmen nicht behindert wird. Zudem kann dadurch die Entwicklung von Innovationen ohne Marktrelevanz vermieden werden.

Ein weiteres zentrales Problem ist allerdings auch darin zu sehen, daß Innovationen oft einseitig aus einer Forschungs- und Entwicklungsperspektive betrieben werden, statt stärker aus Kundenbedürfnissen generiert zu werden. Dabei ist bekannt und belegt, daß es sich bei den wenigsten Innovationen um bahnbrechende Break-Through-Innovationen handelt.

Nicht nur die Schnittstellen innerhalb des Unternehmens, sondern vor allem die Schnittstellen zur Marke und zum Kunden spielen eine zentrale Rolle für den Erfolg von Innovationen. Unabhängig davon, ob es sich um systematische Innovationsforschung, technische Entwicklungen, Produktdesign oder die Vermarktung von Innovationen handelt, sollten marken- und kundenbezogene Überlegungen frühzeitig in den Prozeß integriert werden. Denn nicht alles, was technisch möglich ist, muß bei den Kunden unbedingt auf Gegenliebe stoßen.

Dazu zwei Beispiele:

1. Ein deutscher Druckmaschinenhersteller baute eine Druckmaschine mit der umfassendsten technischen Ausstattung und mußte im Ergebnis hohe Marktanteilsverluste an den wichtigsten Konkurrenten hinnehmen, der seine robusten Druckmaschinen 20 Prozent günstiger anbot.
2. Die Einführung von High-Tech-Haushaltsgeräten zum Programmieren Mitte der 90er Jahre wurde zu einem riesigen Flop, weil sie zu komplex zu bedienen waren.

Ähnliche Probleme generieren Automobilhersteller, die so viele technischen Neuerungen in ihr Au-

tomobil einbauen, daß diese nur für begnadete Rennfahrer erlebbar werden und nicht für den normalen Alltagsfahrer. Das daraus resultierende Preisproblem für einen nicht wahrgenommen Nutzen beim Fahrkomfort oder Fahrverhalten ist nachvollziehbar.

Generell sind zwei Ansätze zur Entwicklung von Innovationen zu unterscheiden. Zum einen kann das Unternehmen »inside-out« von sich aus interessante technologische Entwicklungen vorantreiben. Solche Neuerungen werden als »Push-Innovationen« oder technologiegetriebene Innovationen bezeichnet. Hierzu zählen die Entwicklung der Hybridtechnik oder der Navigationssysteme. Initiator sind hier meist hochqualifizierte Experten mit umfassendem Fachwissen. Für eine solche technische Neuerung müssen anschließend Anwendungsgebiete oder gar Kunden gesucht werden. Nach herrschender Meinung liegt hier häufig ein höherer empfundener Innovationsgrad vor, nur bleibt meist zu hoffen, daß diese Innovation auch ihre Abnehmer findet. Zudem muß ein Markt vor der Einführung mittels sensibilisierender Kommunikation entsprechend vorbereitet werden, um »reif« für die Einführung einer herausragenden Neuerung zu sein. Hier ist das Treffen des richtigen Einführungszeitpunktes sowie die Vermittlung des Innovationsnutzens für die Kunden oft eine große Herausforderung.

Eine andere Möglichkeit einen Innovationsprozeß zu starten, bietet die Initialzündung durch den Kunden und damit »outside-in«. Solche Innovationen werden als »Pull-Innovationen« bzw. marktgetriebene Innovationen bezeichnet. Hier werden auf Basis latent vorhandener Kundenbedürfnisse oder aktueller gesellschaftlicher Trends adäquate Innovationen entwickelt. Es geht demnach darum, solche Veränderungen sensibel zu orten und mit Blick auf den Automobilbereich zu

interpretieren. So veränderten sich durch einen Trend wie das Cocooning die Anforderungen an die Ausgestaltung des Innenraumes eines Autos ebenso wie durch den stärkeren Einfluß der Frauen beim Kauf von Automobilen. Andere Aspekte der Funktionalität sowie andere Automobilformen, z.B. Vans und Mini-Vans, wurden dadurch beeinflusst. Während viele technische Neuerungen oft nicht als Nutzen beim Autofahren wahrgenommen werden, kann die erstmalige Ausstattung eines Automobils mit Cup-Holdern durchaus als Nutzen empfunden werden, auch wenn es sich nicht um eine bahnbrechende Innovation handelt. Wenn dem so ist, stellt sich die Frage, wie viele Investments man in kunden- und marktbezogene Forschung steckt, um rechtzeitig den Trend allgemeiner Entwicklungen und daraus resultierenden neuen oder veränderten Bedürfnissen mit Blick auf die Anforderungen an ein Automobil zu erfassen.

Innovationen werden daher häufig zum Balanceakt zwischen Chancen und Risiken. Das Innovationsmanagement muß sich der Herausforderung stellen, den Innovationsnutzen am Markt plausibel zu machen. Andererseits muß sorgfältig geprüft werden, ob durch eine möglicherweise dabei auftretende Entkopplung von Erkenntnissen des modernen Marketings nicht die Marktsituation vernachlässigt wird. Der Königsweg liegt in einer optimalen Kombination beider möglicher »Startpunkte« des Innovationsprozesses. Je früher der Kunde in den von Experten initiierten Innovationsprozeß eingebunden wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, daß die Innovation auch dementsprechend positiv von den Kunden angenommen und geschätzt wird. Hier »schwächeln« viele Hersteller und nutzen das brachliegende Potential nicht aus.

Wer erfolgreiche Innovationen auf den Markt bringen will um damit



auch die eigene Marke zu stärken, muß eine Vielzahl von Faktoren im Auge behalten:

- ♦ Entwicklungsgrad des Marktes, der wahrgenommene Neuigkeitsgrad von Innovationen,
- ♦ die Relevanz der Innovation für den Kunden,
- ♦ die Passung zur Marke und die
- ♦ wirksame Kommunikation von Innovationen.

2. Entwicklungsgrad des Marktes

Innovationen können sich sowohl auf die Prozeß- als auch Produktebene beziehen und können technischer als auch sozialtechnischer Natur sein (siehe Abb. 1).

Prozeßinnovationen betreffen die Nutzung von neuartigem technischen Wissen zur Erstellung von Leistungen, während Produktinnovationen sich immer direkt auf die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens beziehen. Im Automobilbereich wäre die Entwicklung des Quattro-Antriebs zweifelsohne als technische Produktinnovation zu bezeichnen. Stimulieren die verarbeiteten hochwertigen Materialien am Schalthebel oder in der Sitzverarbeitung vor allem die Sinne des Fahrers, so wäre dies eher als sozi-

	technische Innovationen	sozial-technische Innovationen
Produkt-innovation	Hybridmotor, Navigations-system	SUVs (z.B. Touareg)
Prozeß-innovation	Fließband	Spezieller Abhol- und Bringservice für Phaeton-Kunden

Abb. 1: Arten von Innovationen (vgl. Esch, F.-R., 1998)

altechnische Innovation einzuordnen. Auf gesättigten Märkten spielt letztere Kategorie eine immer größere Rolle. Wenn nur ein geringes kognitives Involvement und somit ein begrenztes Informationsinteresse besteht, stehen anstelle sachlicher eher erlebnisbezogene Eigenschaften von Produkten im Vordergrund (siehe Abb. 2). »Wants« statt »Needs« lautet dann das Motto (vgl. Horx, M.; Karmasin, H., 2004). Zwar gibt es auch auf gesättigten Märkten im Automobilmarkt Zielgruppen mit hohem Produktinvolvement, allerdings stellt sich die Frage, was für die Masse der Kunden als Neuerung erlebbar wird: ein neuartiges Design, wie bei Renault, eine spezielle zielgruppenspezifische Positionierung, wie bei Mini oder technische Neue-

rungen, wie SIPS oder DSG, die nur bedingt erlebbar sind.

In einem solchen Fall sind frühzeitig markt- und kundenbezogene Entwicklungen zu erfassen, um daraus Ableitungen für mögliche neue oder veränderte Ansprüche an Automobile abzuleiten. Dazu dienen Verortungen durch Trendforschung und Scoutingprozesse (vgl. Karmasin, H., 2004; Horx, M.; Wippermann, P., 1996). Das Problem dieser Forschungsansätze ist dabei die Verdichtung der einzelnen gewonnenen Informationen, um daraus entsprechende Schlußfolgerungen ableiten zu können. Diese sind in einen Kontextrahmen zu stellen, wie es z.B. durch ein so genanntes Framing erfolgen kann (vgl. Liebl, F. C.; Herrmann, C., 1996). Hier werden Veränderungen in den Wissensstrukturen von Kunden im Zeitablauf analysiert und diese dann im Kontext einer Produktkategorie interpretiert, um dadurch die verschiedenen möglichen Entwicklungen besser zu kanalisieren (siehe Abb. 3).

3. Wahrgenommene Neuigkeit der Innovation

Ein weiterer Einflußfaktor auf den Erfolg einer Innovation ist die Erlebbarkeit und die empfundenen Neuheit der Innovation. Was für den Entwickler neu ist, muß vom Kunden nicht als neu empfunden werden. So berichtete ein Entwicklungsingenieur

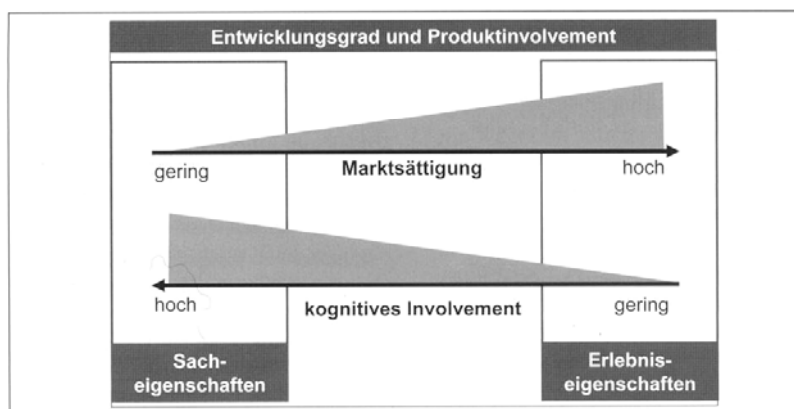


Abb. 2: Kombinationen aus Entwicklungsgrad und Produktinvolvement (vgl. Esch, F.-R., 1998)



begeistert von der »neuen Generation« der Mobiltelefone, die auf den ersten Blick jedoch der vorhergehenden ziemlich ähnlich ist. Auf die Frage, wie ein Kunden davon überzeugt werden könne, die Neuheit zu erwerben, strahlt er. Er greift in seinen Laborkittel, zückt seinen Schraubenzieher, öffnet das Telefon und sagt: „Sehen Sie, so wie hier die Platine bestückt ist? Das kann sonst keiner!“¹. Die Sichtweise mancher Unternehmen bzw. Entwicklungsingenieure deckt sich also nicht immer mit der Sichtweise des Kunden.

Was aus Kundenperspektive als neu empfunden wird, hängt maßgeblich von dem gespeicherten Wissen des Kunden ab. Das Wissen, das sich der Kunde über die Produktkategorie angeeignet hat, fungiert als Ausgangspunkt für die Beurteilung der empfundenen Neuheit (siehe Abb. 4). Dabei bestimmt der Grad der Abweichung einer Innovation von vorhandenen Schemavorstellungen der Kunden den empfundenen Neuigkeitsgrad. Dieser Test ist insofern wichtig, weil moderate Abweichungen von Schemata durchaus als neu empfunden, aber auch eher akzeptiert werden. Große Schemainkongruenzen werden zwar ebenfalls als neu wahrgenommen, die Durchsetzung einer solchen Innovation ist aber problembehafteter. Deshalb muß die Relevanz für den Kunden stärker kommuniziert werden.

Exemplarisch sei dies am Beispiel des BMW-Motorrads C1 erläutert. Vergleicht der Kunde sein bestehendes Wissen über die Produktkategorie Motorräder mit der BMW C1, dann sind die Innovation und auch ihr Nutzen – beispielsweise die Entbindung von der Helmpflicht – vergleichsweise schnell ersichtlich. Generell gilt, je mehr der Kunde über ein bestimmtes Automodell bereits weiß, desto wahrscheinlicher wird er Neuerungen in dem weiterentwickel-

¹ Unser Dank gilt Professor Brockhoff für dieses Beispiel.

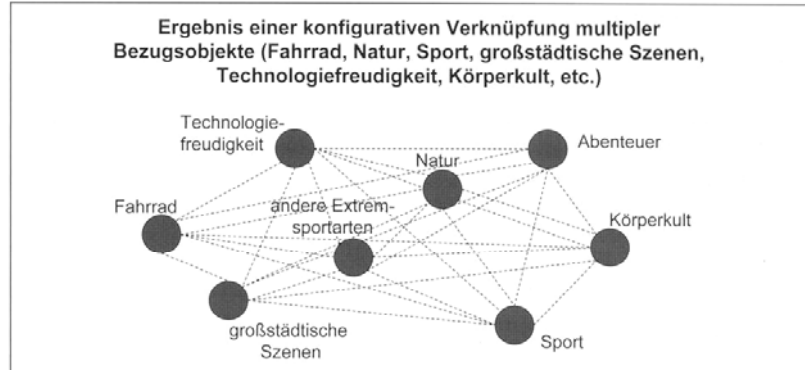


Abb. 3: Der Mountainbike-Boom: Verortung auf der Grundlage kognitiver Muster (vgl. Liebl, F. C.; Herrmann, C., 1996, S. 104)

ten Nachfolgemodell erkennen können. Je weniger er weiß, desto oberflächlicher läuft der Vergleichsprozess mit seinem Markenwissen ab. Um so wichtiger ist es im letzteren Fall, die Neuerung trotz fehlendem Wissensstand für ihn erfahr- und erlebbar zu machen. Denn nur was von Kunden wahrgenommen werden kann, kann dann auch als Innovation eingeschätzt werden.

4. Relevanz der Innovation für den Kunden

Ob ein Produkt bzw. eine Produktinnovation aus Kundensicht relevant ist und die Bedürfnisse trifft, hängt maßgeblich davon ab, ob es sich um einen außen- oder innenorientierten Kunden handelt. Außenorientierte Kunden betrachten eine Brille lediglich als Sehhilfe und ein Automobil entsprechend als Transportmittel an. Demgegenüber steht bei einem innenorientierten Kunden der gefühlsbetonte Nutzen im Vordergrund (vgl. Schulze, G., 1998, S. 305). Eine Brille soll dann insbesondere das innere Wohlfühl steigern und das Automobil die Sinne stimulieren und faszinieren. Innenorientierte Kunden finden sich heute auf gesättigten Märkten mit ausgereiften, vergleichbaren Produkten immer häufiger. Dies trifft im speziellen für die Automobilbranche zu. Ein Automobil ist für viele Kunden heute nicht mehr in erster Linie ein Transportmittel, es ist

vielmehr ein Objekt, mit dem die eigene Persönlichkeit ausgelebt und ergänzt werden kann (vgl. Esch, F.-R., 2005). SUVs werden deshalb weniger für die Fahrt ins Gelände, sondern aus Gründen des Dominanzempfindens, dem Gefühl von Abenteuer, Freiheit und Eskapismus gekauft. Die meisten Geländewagen haben nachweislich nie Schlamm unter ihren Rädern gespürt. Also kann die Geländegängigkeit als hard fact nicht der zentrale Kaufgrund sein.

Natürlich bietet auch eine Reihe von technischen Innovationen einen erlebbaren Nutzen. Dieser muß allerdings direkt erfahrbar sein, wie dies bei elektronischen Einparkhilfen, Navigationssystemen oder Abstandskontrollsystemen der Fall ist. In der Regel bieten solche Innovationen den Unternehmen jedoch nicht die Basis zur Abgrenzung von Wettbewerbern, da sie schnell kopierbar sind. Die Relevanz von Innovationen ist deshalb frühzeitig bei den relevanten Zielgruppen qualitativ zu prüfen.



5. Passung zur Marke

Je nach Positionierung der Marke kann eine hohe Innovationsrate des Unternehmens quasi »kriegsentscheidend« sein. Allerdings sind Innovationen markenspezifisch zu interpretieren. Innovationen können dabei entweder aus der Marke erwachsen oder die Marke treiben, sofern sie zu dieser passen.

Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen (vgl. Esch, F.-R., 2005, S. 64). Entsprechend führen die Kunden einen Abgleich der Innovation mit der Marke durch und stufen diese als passend, unpassend oder neutral ein.

Erhebt Audi beispielsweise den Anspruch »Vorsprung durch Technik«, so muß sich dies auch in entsprechenden Innovationen widerspiegeln. Die Innovationskraft des Unternehmens als echter Motivator spielt eine zentrale Rolle in der Markenführung. Dies spiegelt sich in einem hohen und kaufentscheidenden Stellenwert der Innovationsdichte und dem empfundenen Neuheitsgrad der Innovation wider.

Steht eine Automarke jedoch für hohe Zuverlässigkeit, so kann es aus Markensicht entscheidend sein, hinsichtlich Innovationen gerade nicht »an vorderster Front mitzumischen«. Hier wäre der Einsatz ausgereifter und von Kinderkrankheiten geheilter Innovationen aus Markensicht wesentlich sinnvoller. Allerdings würde das fehlende Einarbeiten wichtiger Innovationen im Markt

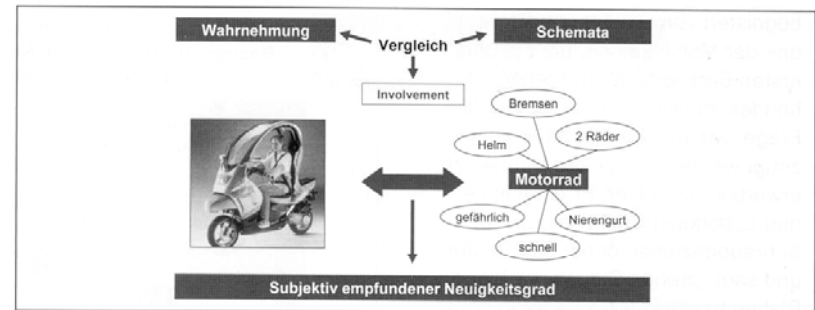


Abb. 4: Wahrgenommene Neuigkeit als Determinante (vgl. Esch, F.-R., 1998)

stark negativ auffallen und könnte gegen einen Kauf sprechen. Umgekehrt gilt es für eine Marke wie Citroën ständig an Innovationen und Verbesserungen zu arbeiten, die ein noch bequemerer fahren ermöglichen, weil dies in hohem Maße den Markenkern dieser Marke reflektiert. Zurück zu dem Beispiel C1 von BMW: Da fraglich ist, ob man mit diesem Gefährt tatsächlich Sportlichkeit, Dynamik und Freude am Fahren empfindet, ist die Passung zur Marke in Frage zu stellen.

Generell kann die Innovationskraft eines Unternehmens die Marke stark prägen, wenn eine hohe Innovationskraft im Markenkern verankert ist. Dabei steht die Marke wünschenswerterweise in einer Art Symbiose mit der Produktneuheit. Ist die Passung entsprechend hoch, profitiert die Marke von der Produktneuheit und umgekehrt. Der iPod von Apple stellt hier ein positives Beispiel dar.

Möglicherweise kann die Markenpositionierung allerdings auch den

Weg zu speziellen Innovationen verhindern. Eine Marke wie Mövenpick Fine Foods lebt von der Ideologie des Firmengründers, immer nur beste Qualität mit hausgemachten Rezepten und höchstem Genuß anzubieten. Aus diesem Grund sind der Fruchtanteil bei Mövenpick-Marmelade und der Fettanteil bei den Yoghurts so hoch, weil dadurch der Geschmack transportiert wird. Diätinnovationen würden diesem Anspruch zunächst widersprechen und wären somit aus Markensicht inadäquat.

Aus der Frage nach der Relevanz einer Innovation für den Kunden und der Passung zur Marke läßt sich ein dreidimensionales Bewertungsraster entwickeln, in dem man für die jeweilige Zielgruppe die relevanten Nutzen einer Innovation beurteilt, aus Sicht der Marke prüft, inwiefern eines oder mehrere der zentralen Markenpositionierungseigenschaften treibt oder dazu eine Passung aufweist bzw. sich neutral oder möglicherweise kontraproduktiv verhält (siehe Abb. 5).

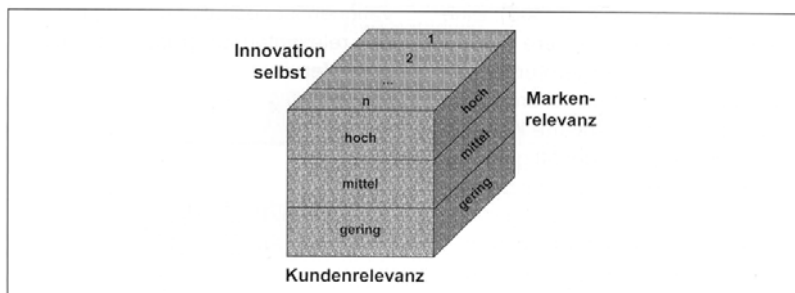


Abb. 5: Dreidimensionales Bewertungsraster für Innovationen

6. Wirksame Kommunikation von Innovationen

Viele Innovationen werden leider nicht vom Markt wahrgenommen. Damit die Neuerung von den Kunden wahrgenommen, verstanden und korrekt der relevanten Marke zugeordnet wird, muß diese entsprechend kommuniziert werden. Hier klafft oft eine Riesenlücke. So verfügen beispielsweise die Benen-



nungen von Innovationen wie Hybrid, SIPS, DSG, Synchro, FSI und i-Drive über eine Bekanntheit von 5 bis 25 Prozent, die korrekte Zuordnung zu Marken liegt bei 0 bis 15 Prozent.

Dafür gibt es Gründe: Ein wesentlicher Grund liegt in der Zersplitterung der Kommunikationsinhalte und der Betonung zu vieler verschiedener Themen für Marken (vgl. Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R., 2004). Hier ist eine Konzentration auf die wesentlichen Innovationen angesagt, die man mit einer Marke durch Massenkommunikation verknüpfen möchte. Audi ist dies mit der Zuordnung Quattro durch das Prinzip der Konzentration gelungen. Ferner ist der Nutzen kommunikativ plastisch und einfach darzustellen, so wie es bei Audi über Jahre umgesetzt wurde. Schließlich ist die Innovation an die Marke zu verknüpfen, was schwerer fällt, je mehr Themen angegangen werden. Toyota zeigt zur Zeit, wie dies geht, indem neben den Themen Zuverlässigkeit und Halt-

barkeit (gute Verarbeitung) primär die Hybridtechnologie dominant beworben wird. Umgekehrt bedeutet dies auch, daß sehr genau zu überlegen ist, welche Innovationen überhaupt die Marke treiben können und es wert sind, entsprechen stark kommunikativ herausgestellt zu werden. Ansonsten ist die Aufgabenteilung im Kommunikations-Mix zu bevorzugen: Danach ist die Massenkommunikation, die sich an eher gering involvierte Kunden richtet, primär zur Verstärkung der Bekanntheit und des Images einer Marke einzusetzen, um dann am POS, an dem Kunden stärker involviert sind, mit Innovationen und daraus resultierenden Nutzen weitere Argumenten für den Kauf anzuführen. Die stärker zu kommunizierende Innovationen durch Massenkommunikation ergeben sich aus der Beurteilung des dreidimensionalen Bewertungsrasters.

7. Fazit

Es stellt sich nun abschließend die Frage, ob die Rolle von (technischen) Innovationen für Automobilmarken überschätzt wird. Auch wenn es die produktions- und entwicklungsgetriebenen Hersteller ungern hören, ist dies wahrscheinlich der Fall. Viele Neuerungen werden parallel von verschiedenen Herstellern vorangetrieben bzw. schnell kopiert. Es gibt nur noch selten den First-Mover-Advantage durch Break-Through-Technologien. Anderenfalls müßte sich dies in Marktanteilsverschiebungen zwischen den Marken niederschlagen. Wenn dem nicht so ist und sich eine stille Revolution durch größere Modellvielfalt aufgrund veränderter Kundenanforderungen stärker auf die Entwicklung von Automobilen auswirkt, muß man sich darauf durch eine stärkere Betonung von Consumer Insights und Scouting-Maßnahmen einstellen, die es markenkonform zu nutzen gilt.



Literatur

- | | |
|---------------------------------------|--|
| Arthur D. Little (2004): | Innovation Trust, o.O. 2004. |
| Beatty, J. (1998): | Die Welt des Peter Drucker, Frankfurt am Main 1998. |
| Esch, F.-R. (1998): | Sozialtechnische Forschung und Entwicklung in Unternehmen, in: Kroeber-Riel, W.; Behrens, G.; Dombrowski, I. (Hrsg.): Kommunikative Beeinflussung in der Gesellschaft, Wiesbaden 1998. |
| Esch, F.-R. (2005): | Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl., München 2005. |
| Herrmann, C.; Moeller, G. (2004): | Die Innovation der Innovation, in: FAZ, 102. Jg. (2004), H. 03.05.2004, S. 23 |
| Horx, M.; Wippermann, P. (1996): | Was ist Trendforschung?, Düsseldorf 1996. |
| Karmasin, H. (2004): | Produkte als Botschaften, Frankfurt am Main 2004. |
| Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2004): | Strategie und Technik der Werbung, 6. Aufl., Stuttgart 2004. |
| Liebl, F. C.; Herrmann, C. (1996): | Der Kampf um die Zukunft, Teil 2: Denken im Hypertextformat, Absatzwirtschaft, 39. Jg. (1996), H. 8, S. 100-108. |
| Schulze, G. (1998): | Die Zukunft der Erlebnisgesellschaft, in: Nickel, O. (Hrsg.): Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München 1998, S.303-316. |