

# Markenkultur der Massen

Der Autobauer Opel steckt in der Krise. Das müsste nicht sein, denn es handelt sich um eine starke Marke mit langer Historie. Helfen könnte eine Rückbesinnung auf den früheren Markenkern.

**BEI DER SUCHE NACH GRÜNDEN** für die anhaltende Krise des Automobilherstellers Opel kommt der Analyse der Marke eine zentrale Bedeutung zu. Sicher stellt der fehlende Zugang zu neuen Absatzmärkten in Asien und Amerika einen entscheidenden Wettbewerbsnachteil dar. Als alleiniger Ansatz reicht dieser Grund jedoch nicht aus, um den fundamentalen Bedeutungsverlust von Opel im Laufe der vergangenen 30 Jahre zufriedenstellend zu erklären. Denn: Gerade dort, wo Opel einmal (mindestens) auf Augenhöhe mit einer Marke wie Volkswagen in Deutschland war, scheint von dem Faszinationspotenzial der Marke wenig übrig geblieben. Laut einer aktuellen Studie von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch erreicht Opel mit einer durchschnittlichen Markenstärke von 5,57 (auf einer Skala von 1 bis 7) eine Platzierung im hinteren Mittelfeld der erhobenen Automarken. Der Mittelwert über alle erhobenen Marken lag bei 5,88.

## Schleichende Erosion der Marke Opel

Wirft man aus Markenperspektive einen Blick auf die Ursachen für diese Markenerosion, lassen sich im Kern drei Gründe isolieren, die die glorreiche Historie der Marke Opel von der traurigen Gegenwart unterscheiden:

1. Opel stand einmal für Automobile wie Kadett, Ascona, Rekord und Commodore. Die Kraft der Marke resultierte zu einem guten Teil, ähnlich wie die der Marke Volkswagen im 20. Jahrhundert, aus starken Produktmarken. Heute ist hiervon leider nur noch wenig zu spüren.
2. Opel-Automobile hatten, bei aller Orientierung am Massenmarkt, eine klare Formensprache. Egal ob Manta A oder Commodore B – neben der technischen Qualität war das Design der Automobile trotz der Abwesenheit markenspezifischer Gestaltungselemente jenseits des Blitzes klar profiliert. Über die Produktpalette hinweg fiel es Automobilkennern nicht schwer, ein Modell der Marke Opel von Modellen anderer Hersteller zu unterscheiden.

3. Die Marke Opel schien eine klare Positionierung und Orientierung zu besitzen. Die Zielgruppe rekrutierte sich aus der Mitte des Volkes. Diesen Konsumenten ermöglichte Opel es, sich den Traum eines Autos zu erfüllen, das mehr leistete, als Menschen von A nach B zu befördern. Denn: Die Marke bot dem einfachen Volk die Möglichkeit der sportlich-dynamischen (Kadett, Ascona, Manta, GT) oder hochgradig komfortablen (Rekord, Admiral) Fortbewegung – verbunden mit einem vergleichsweise hohen Maß an sozialem Prestige.

## Bedeutung aus Community-Perspektive

Trotz der aktuellen Schwäche scheint Opel aber nicht verloren. Wirft man einen Blick auf die Brand Communities (Muniz/O'Guinn 2001), wirkt die Marke erstaunlich vital. Zu kaum einer anderen Marke lassen sich im deutschsprachigen Raum so viele aktive Brand Communities (BC) isolieren. Deshalb wurde eine Studie zur Kultur von Automobilmarken aus der Sicht der BCs durchgeführt. Die Websites von 64 BCs wurden diskursanalytisch untersucht. Zentrales Ziel: die Isolierung von fundamentalen Markenbedeutungen in der

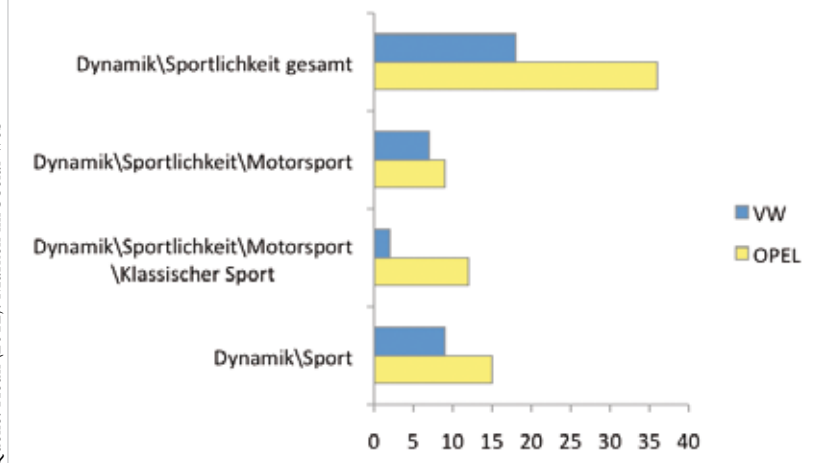
## STUDIENDESIGN

Die Studie beschäftigt sich mit der Kultur von Automobilmarken aus der Sicht der Brand Communities (BC). Zentrales Ziel: die Isolierung von fundamentalen Markenbedeutungen in der Kultur der BCs und die Ableitung von Learnings für die Markenführung. Zu diesem Zweck wurden in einem ersten Schritt eine Fülle an BCs isoliert und nach bestimmten Kriterien selektiert. Die Auswahlkriterien waren erstens der Status einer BC nach der Definition von Muniz/O'Guinn (2001); zweitens die Gruppierung um eine der Top 33-Marken nach dem ADAC Automarxx; drittens die Aktivität; viertens eine Mindestgröße von 20 Mitgliedern; und fünftens Deutschsprachigkeit.

Insgesamt konnten die Websites von 64 BCs im Zeitraum von September 2009 bis September 2010 diskursanalytisch untersucht werden. Im Rahmen der Analyse wurde ein Datenkorpus aus Gestaltungselementen, Textbeiträgen und Fotos auf den Websites der BCs ausgewertet.

## SPORTLICHKEIT & DYNAMIK WERDEN MIT OPEL VERBUNDEN

Quelle: Heun (2012); Marken im Social Web



Das Chart verdeutlicht die stärkere Dynamik-Orientierung der Brand Communities (BCs) von Opel gegenüber denen von VW. »Sportlichkeit« wurde bei den Opel-BCs fast doppelt so oft als kulturell bedeutsam isoliert.

Kultur der BCs und die Ableitung von Learnings für die Markenführung.

Die Ergebnisse der Studie für die Marke Opel zeigen, dass sie sowohl bei Tunern als auch bei den sogenannten Originalos einen hohen Stellenwert hat. Auch wenn die breite Popularität auf den ersten Blick positiv erscheint, bestätigt sich auch die aktuelle Schwäche der Marke. Denn: Am von Opel produzierten Markenoriginal orientierte BCs findet man fast ausschließlich zu den historischen Modellen wie dem Kadett oder dem Kapitän. Aktuelle Modelle dienen häufig nur noch als Tuningbasis. Das Traurige daran aus Herstellersicht: Den getunten Autos ist die Herkunft als Auto der Marke Opel oft nur noch schwer anzusehen. Mit dem zunehmenden Erfolg der Marke unter Tunern verschwindet auch immer ein Stück des Markengesichts von den Straßen.

Die zweite Erkenntnis: Während die Marke aktuell anhand bestimmter funktionaler Produktvorteile als besonders innovativ beworben wird, steht sie unter Tunern und Originalos übergreifend für die zentrale Qualität der Fahrdynamik.

Auch die starke Bedeutung des sportlichen Fahrens für die Opel-BCs ist auffällig. Während die Sportleidenschaft bei den Tuning-BCs markenübergreifend wichtig ist, findet sich diese in Form der Orientierung am klassischen Sport auch bei den Originalo-BCs. Dies ist umso erstaunlicher, da die Originalos anderer Marken-BCs wie etwa die der Marke VW diese Orientierung am dynamischen Fahrideal in einem deutlich geringeren Maße zeigen. Diagramm 1 verdeutlicht die stärkere Dynamik-Orientierung der Opel BCs gegenüber den VW-BCs. Sportlichkeit wurde bei den Opel-BCs fast doppelt so oft als kulturell bedeutsam isoliert.

Neben dem Abschied von gut gestalteten und klar positionierten Produktmarken wurde die unklare Positionierung der Marke in den vergangenen Jahren als eine der zentralen Schwächen von Opel isoliert. Umso erstaunlicher ist es, dass die Marke in der Sphäre der Brand Communities sehr vital wirkt. Es lassen sich

erstens eine Vielzahl fanclub-artiger Opel-BCs isolieren, und zweitens ist die Marke Opel in der Kultur der Opel-BCs klar positioniert. Die übergreifende kulturelle Bedeutung ist dabei stark mit dem Ideal des dynamischen Fahrens für Jedermann verbunden. Insbesondere historische Modelle wie Kadett, Manta oder GT faszinieren die Anhänger nach wie vor aufgrund ihrer dynamischen Fahrqualitäten und des entsprechenden Designs. Hiermit ist die Marke – insbesondere gegenüber einer Marke wie VW – im Kulturvergleich der BCs sehr differenzierend profiliert.

### Unklare Positionierung als Schwäche

Auch wenn es im Nachhinein müßig ist, über eine alternative Strategie zu sinnieren: Der Blick auf die erfolgreiche Dynamik-Positionierung der Marke BMW (»Freunde am Fahren«) verstärkt die Zweifel am markenstrategischen Kurs von Opel in den zurückliegenden Dekaden. Die Studie hat gezeigt, wie fruchtbar die Analyse der Markenkultur aus der Perspektive von Konsumenten sein kann. Im Falle von Opel können Insights zu den sozialen Bindungsmechanismen helfen, etwas über die Kraft der Marke in der Vergangenheit zu lernen. Auch wenn diese Erkenntnisse nicht von der Aufgabe entbinden, die Relevanz von Positionierungen im Hier und Jetzt zu erforschen – als wesentlicher Teil der jüngeren Geschichte der Marke sind sie für den Erfolg in der Zukunft essentiell.

Prof. Dr. Thomas Heun



Prof. Dr. Thomas Heun ist Gründer der New School of Research & Development und lehrt als Professor für Markenkommunikation an der MHMK Berlin. Vor dieser Tätigkeit war er für Unternehmen der Werbe- und Medienindustrie als Marktforscher, Strategischer Planer und Innovationsentwickler tätig.