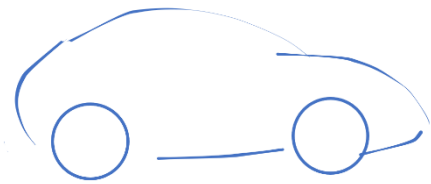


# AUTOHÄUSER ALS STARKE MARKEN



Eine Faktoranalyse

**Maturitätsarbeit 2020/2021**

Kantonsschule Zürcher Unterland

Fachschaft: Wirtschaft und Recht

Betreuerin: Claudia Frei

Experte: Ibrahim Gürbüz

Alexandra Müller

## VORWORT

Als die Tochter von Inhabern eines Autohauses habe ich den Grossteil meiner Kindheit im Showroom jenes Autohauses verbracht. Ich wuchs zu einem Autofan mit ausgeprägtem Interesse für Wirtschaft und Politik heran. Daher war es für mich naheliegend, eine Maturitätsarbeit in der Fachrichtung Betriebswirtschaft zu einem Thema aus dem Autogewerbe zu verfassen.

Mir war es wichtig, einen Zweck in meiner Arbeit zu sehen. Darum habe ich bei Markus Aegerter von der Geschäftsleitung des Auto Gewerbe Verbandes Schweiz AGVS angefragt, ob es Themen gibt, an deren wissenschaftlicher Behandlung der Verband interessiert wäre. Daraufhin erhielt ich eine Auswahl an sehr interessanten zu beantwortenden Fragen und habe daraus mein Thema und meine Fragestellung definiert. An dieser Stelle möchte ich mich bei Markus Aegerter und den Beteiligten der Abteilung für Berufsbildung des AGVS für die Ideen bedanken.

Im Laufe meiner Arbeit habe ich erkannt, weshalb das Thema Unternehmensmarke einen der Vorschläge des AGVS darstellte. Die Unternehmensmarke ist in der Literatur sehr spärlich vertreten und noch dazu mit relativ grossen Diskrepanzen. Meine Vermutung ist, dass allgemein viel Wert auf die Produktmarken gelegt wird und die Unternehmensmarken dabei in Vergessenheit geraten.

In der vorliegenden Arbeit habe ich versucht, zu ermitteln, wie diese vergessene Unternehmensmarke der Schweizer Autohäuser stark gemacht und gehalten werden kann.

Ich möchte mich bei der Gelegenheit noch bei meiner Betreuerin, Claudia Frei, für die hilfreichen Ratschläge und die Unterstützung meiner Arbeit bedanken.

Allen, welche auf Anfrage hin meinen Fragebogen ausgefüllt haben, oder sich dazu bereit erklärten, ein Interview mit mir zu führen, möchte ich ebenfalls meinen Dank aussprechen. Sie haben durch ihre Einblicke einen wertvollen Beitrag zu der vorliegenden Arbeit geleistet. Vielen Dank an Andreas Billeter, Dr. Andreas Block, Christoph Frei, Hanspeter Frei, Kurt Giger, Sophie Hutter, Christian Müller, Regula Müller und Marc Weber.

Meinen Eltern, Christian und Regula Müller, möchte ich an dieser Stelle noch gesondert danken. Für die tatkräftige, oftmals mentale Unterstützung und das ausführliche, kritische Gegenlesen der Arbeit.

Auch meinen Mitschülerinnen und Freundinnen möchte ich danken. Ohne den Austausch mit euch und eure mentale Unterstützung hätte ich diese Arbeit wohl kaum so zu Ende bringen können. Die letzten Monate waren für uns alle eine schwierige Phase. Hoffen wir gemeinsam auf bessere Zeiten!

*Alexandra Müller*

*Abbildung 1: Titelbild*

Quelle: eigene Darstellung

## INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Fragestellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	1
1.3 Methode .....	1
1.4 Begriffserklärungen .....	2
1.4.1 Brand.....	2
1.4.2 starke Marke.....	2
1.4.3 Unternehmensstrategie .....	2
1.4.4 Corporate Brand (Unternehmensmarke).....	3
1.4.5 Corporate Branding.....	3
2 Corporate Identity.....	4
2.1 Corporate Culture.....	5
2.2 Corporate Design.....	5
2.3 Corporate Behavior .....	6
2.4 Corporate Communication .....	6
3 Corporate Image .....	7
3.1 Corporate Image aus Sicht der Kunden .....	7
3.2 Corporate Image aus Sicht der Lieferanten .....	9
3.3 Corporate Image aus Sicht der Investoren .....	9
3.4 Corporate Image aus Sicht der Finanzanalysten .....	10
3.5 Corporate Image aus Sicht der allgemeinen Öffentlichkeit.....	10
4 Corporate Brand .....	11
5 Befragungen von Akteuren der Autobranche .....	12
5.1 Kundenzufriedenheit.....	12
5.2 Mitarbeiterzufriedenheit.....	13
5.3 Unternehmensleitbild und -Werte .....	14
5.4 Positionierung .....	15
5.5 Auftritt .....	15
5.6 Stellenwert der Produktmarke.....	16

5.7	Standort .....	17
5.8	Tradition.....	17
5.9	vereinzelt genannte Aspekte .....	17
6	Resultate.....	19
6.1	theoretisch .....	19
6.2	praktisch.....	19
7	Schlussbetrachtung .....	21
7.1	Methodenkritik .....	21
7.2	Fazit .....	22
8	Literaturverzeichnis.....	23
9	Anhang .....	i
9.1	Telefonat mit Andreas Block zur Positionierung von Autohäusern .....	i
9.2	Fragebogen - Beispiel .....	ii
9.3	Fragebogen von Hanspeter Frei .....	iii
9.4	Interview mit Andreas Block .....	iii
9.5	Fragebogen von Sophie Hutter .....	iv
9.6	Fragebogen von Andreas Billeter .....	v
9.7	Befragung von Marc Weber .....	vi
9.8	Fragebogen von Christoph Frei .....	vii
9.9	Fragebogen von Kurt Giger .....	viii
9.10	Interview mit Regula Müller .....	ix
9.11	Befragung von Christian Müller .....	xii

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Titelbild .....	I
Abbildung 2: Corporate Branding Modell .....	11

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

f.	folgende
ff.	fortfolgende
vgl.	vergleiche
Hrsg.	Herausgeber

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 FRAGESTELLUNG

In der folgenden Arbeit wird ermittelt, welche Faktoren für ein Autohaus relevant sind, um sich im Schweizer Autohandel stark zu positionieren. Dabei wird das Autohaus als eigenständige Marke behandelt. Die Faktoren der starken Positionierung werden zum einen von der Unternehmensseite betrachtet und zusätzlich werden unternehmensexterne Einflüsse herausgearbeitet.

Die Thematik wird anhand folgender Fragestellung analysiert:

Wie kann sich ein Autohaus im Schweizer Autohandel als starke Marke positionieren?

## 1.2 AUFBAU DER ARBEIT

In der Einführung werden Begriffe definiert und erläutert, welche in der Arbeit oft verwendet werden und daher für das Verständnis essenziell sind. Zudem wird erläutert, mit welchen Mitteln und Methoden die vorliegende Arbeit zustande kam.

Der Hauptteil dieser Arbeit ist aufgeteilt in Theorie aus der Literatur, Einblicke aus der Praxis des Autogewerbes und die Zusammenführung beider Blickwinkel. Zusätzlich wird der Einfluss der Produktmarke, im Falle des Autogewerbes die jeweilige Automarke, analysiert. Das theoretische Wissen ist in sich aufgeteilt in unternehmensintern und -extern.

Die vier genannten Bereiche der Arbeit werden in der Schlussbetrachtung einheitlich zusammengeführt und die Autorin wird ein entsprechendes Fazit ziehen.

## 1.3 METHODE

Die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit wurden verschiedensten Büchern entnommen. Zusätzlich wurde Internetrecherche durchgeführt. Für das Autogewerbe spezifische Fakten sind teilweise Erfahrungswerte der Autorin. Die Autorin ist die Tochter von Autohausinhabern und gewissermassen in jenem Familienbetrieb aufgewachsen. Diese Erfahrungswerte sind jeweils als solche benannt.

Um die Thematik aus der Sicht der Praxis festzuhalten, wurden Interviews geführt und Fragebogen zugestellt. Das Ziel dieser Befragungen war es, die Konzepte der Theorie mit der Sicht aus der betrieblichen Praxis zu vergleichen. Dies soll zum einen eventuellen Handlungsbedarf in der Umsetzung aufzeigen, zum anderen die theoretischen Konzepte anwendbar gestalten und kritisch beleuchten.

Diese Maturitätsarbeit ist als Faktoranalyse aufgebaut. Die Faktoranalyse fasst Gruppen von intervallskalierten Variablen zu aussagekräftigen und voneinander möglichst unabhängigen Faktoren zusammen. Sie kann auch eingesetzt werden, um Strukturen in Daten zu entdecken. (Keller, De Simoni, Seidmann, & Westphalen, 2018)

Damit dient die Faktoranalyse in erster Linie der Datenstrukturierung und Datenreduktion. Das Zusammenfassen von Variablen zu Faktoren erleichtert die Interpretation. Zudem können so in weiterführenden Analysen wenige Faktoren anstelle einer grossen Anzahl an Variablen verwendet werden. (Keller, De Simoni, Seidmann, & Westphalen, 2018)

Die vorliegende Arbeit ist eine Kombination aus der explorativen und der konfirmatorischen Faktoranalyse.

Eine explorative Faktoranalyse (kurz "EFA") wird verwendet, wenn keine gesicherten Annahmen über die Zusammenhänge zwischen den erhobenen Variablen vorliegen, sondern explorativ nach einer Beziehungsstruktur gesucht wird. Bei einer konfirmatorischen Faktoranalyse (kurz "CFA", da engl. "Confirmatory Factor Analysis") hingegen wird geprüft, ob bestimmte erwartete Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen vorliegen. (Keller, De Simoni, Seidmann, & Westphalen, 2018)

Die Ergebnisse aus geführten Interviews wurden unter Punkt fünf anhand explorativer Faktoranalyse ausgewertet. Entsprechend wurde bei der Herleitung der theoretischen Grundlagen das Prinzip der konfirmatorischen Faktoranalyse angewendet. Im Prozess der Zusammenführung mussten nicht nur die Faktoren, sondern auch die Methoden zusammengelegt werden, um die Fragestellung umfassend zu beantworten.

## 1.4 BEGRIFFSERKLÄRUNGEN

Um wissenschaftlich korrekt zu arbeiten, sind in dieser Arbeit die üblichen, in der Fachliteratur geläufigen Begriffe verwendet worden. Um Verwirrung über Begrifflichkeiten zu vermeiden, sind einige Begriffe im Folgenden kurz erläutert. Weitere Begriffe, welche ein gesamtes Konzept beschreiben, sind dann im jeweiligen Abschnitt genau definiert und für die Verwendung in der Arbeit umrissen.

### 1.4.1 BRAND

Marken («Brands») dienen dazu, eine Organisation von einer anderen Organisation oder ein Produkt von konkurrierenden Produkten aus der Sicht des Verbrauchers zu unterscheiden. Eine Marke entsteht, wenn ein Produkt oder eine Firma eine strategische Persönlichkeit besitzt, die die Werte und Versprechungen beinhaltet, die ein Verbraucher wahrnehmen und kaufen kann. Eine Marke ist im Wesentlichen ein Leistungsversprechen gegenüber dem Kunden, weil er weiss, wofür die Marke steht und welche Vorteile – sowohl funktional-rational als auch emotional – er hat, wenn er das Markenprodukt kauft. Eine Marke ist die Menge der Erwartungen, Erinnerungen und Beziehungen, die bei der Entscheidung eines Verbrauchers, ein Produkt oder eine Dienstleistung an Stelle eines anderen zu wählen, eine Rolle spielt. (Ternès & Towers, 2017, S. 7)

### 1.4.2 STARKE MARKE

Die wichtigste Aufgabe im Bereich des Markenführungsprozesses ist es, einer Marke eine tief verankerte Bedeutung zu verleihen, welche über die reine Kommunikation von Begriffen, Namen oder Symbolen hinausgeht. Gelingt dies, kann von einer gefestigten Marke gesprochen werden. (Capaul & Steingruber, 2016, S. 343)

### 1.4.3 UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Eine Unternehmensstrategie fasst Unternehmensleitbild, Unternehmensanalyse und Umweltanalyse zusammen. Das Unternehmensleitbild beinhaltet Identität, Ziele und Verhaltensgrundsätze des Unternehmens. Die Unternehmensanalyse zeigt Stärken und Schwächen des Unternehmens. Mit der Umweltanalyse können Chancen und Gefahren ermittelt werden. (Capaul & Steingruber, 2016, S. 91-101)



#### 1.4.4 CORPORATE BRAND (UNTERNEHMENSMARKE)

Bei einer Dachmarkenstrategie werden alle Produkte eines Unternehmens unter einer Marke zusammengefasst. Im gesamten Unternehmen existiert nur eine einzige Marke; der Firmenname wird zur Marke (Corporate Brand). (Suchan, 2004, S. 10)

Die Dachmarkenstrategie bietet die Möglichkeit, durch die enge Beziehung zwischen Marke und Hersteller eine unverwechselbare Unternehmens- und Markenidentität aufzubauen. (Meffert, 2000, S. 862)

Diese enge Verknüpfung von Marke und Hersteller bedeutet, die Unternehmensmarke muss nicht nur die Vorteile des eigenen Unternehmens, sondern auch die Vorzüge der Produkte aufzeigen. Mit der Unternehmensmarke eines Autohauses muss vermittelt werden, weshalb die vertretene Automarke die beste Wahl ist und zusätzlich wieso das Auto bei besagtem Autohaus gekauft werden sollte. Somit muss zeitgleich ein Produkt und ein Dienstleister vermarktet werden.

#### 1.4.5 CORPORATE BRANDING

«Corporate Branding» wird als der gesamte Prozess des Aufbaus der Corporate Brand verstanden. Dieser Prozess beginnt mit der Unternehmensgründung. Er umfasst neben den unternehmensinternen Aspekten der Corporate Identity [...] auch alle Aspekte des Corporate Image [...]. Corporate Branding ist dem Corporate Brand Management, in dem die Corporate Brand weiterentwickelt wird, vorgelagert. (Rode, 2004, S. 19-20)

Der Kern dieser Arbeit besteht nun darin, herauszuarbeiten, welche Punkte beim Corporate Branding beachtet werden müssen, so dass eine starke Corporate Brand resultiert. Dafür werden im Folgenden die einzelnen Bestandteile des Corporate Branding genau betrachtet.

## 2 CORPORATE IDENTITY

Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst die essenziellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke. (Esch, 2003)

Nach *Linxweiler* bezeichnet die Markenidentität die Gesamtheit der Marke in ihrer Konzeption, ihrer Struktur und ihrem Auftritt (Linxweiler, 1999, S. 65). Laut *Rode* jedoch, umfasst die Corporate Identity die unternehmensinternen Aspekte, wobei der Auftritt der Marke somit Teil des Corporate Image darstellt (Rode, 2004, S. 19-20). Die Autorin bemerkte in ihren Recherchen zahlreiche solcher Diskrepanzen. Leider ist der Begriff der Corporate Identity nicht einheitlich ausgelegt. Er wurde in seiner Geschichte und wird bis heute, immer wieder etwas anders eingegrenzt.

Man kann die Corporate Identity jedoch als strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens definieren. Sie ist ein komplexes Gebilde. (Birkigt & Stadler, 1980) Somit steckt in der Corporate Identity Planung (=Selbstdarstellung) sowie die nachfolgende Umsetzung (=Verhaltensweise).

Das unternehmensinterne Gesamtbild, die Corporate Identity, setzt sich nach *Rode* aus Corporate Culture, Corporate Design, Corporate Behavior und Corporate Communication zusammen (Rode, 2004, S. 19-20). Dies ist in der Literatur nicht das einzige Modell, jedoch sind es die am häufigsten genannten vier Schwerpunkte (Rode, 2004, S. 5).

Das Corporate Design wäre dabei die Selbstdarstellung im Bildlichen. Verhaltensweisen werden im Corporate Behaviour eingegrenzt. Unternehmensinterne Kommunikation ist ein Teil der Verhaltensweisen, welcher hier isoliert betrachtet wird. Die Selbstdarstellung im Moralischen, gebunden an Verhaltensweisen, macht die Corporate Culture aus.

Hierbei ist zu beachten, dass diese Elemente nicht als losgelöst voneinander zu verstehen sind. Sie sind interaktive, aufeinander aufbauende und einander fördernde Komponenten, deren dynamischer Kern die Unternehmenskultur mit der Festlegung der Unternehmensphilosophie ist. (Deshpande & Webster Jr., 1989, S. 4; Von Rosenstiel, 1990, S. 133 f.; Schein, 1996, S. 236; Rode, 2004, S. 5)

So zeigen beispielsweise Studien im Rahmen der Corporate Identity und Organisational Identity Forschung, dass ein starker empirischer Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Mitarbeiterzufriedenheit und einer damit korrelierenden Mitarbeiterperformance besteht. (Deitmar, 2011, S. 8) Vgl. (Yuan-Duen & Huan-Ming, 2008 ; Den Hartog & Verburg, 2004; Balmer, 2001)

## 2.1 CORPORATE CULTURE

Die Corporate Culture wird als eine dynamische Variable betrachtet, welche durch Interaktionen entsteht und sich weiterentwickelt. (Klimecki & Probst, 1990; Rode, 2004, S. 67)

Die Corporate Culture prägt die Qualität und Wirkung einer Organisation zunächst nach innen und mit der Zeit auch nach aussen. Eine starke Corporate Culture ermöglicht die Einbindung aller Mitglieder in das gesamtbetriebliche Werte- und Normensystem. Dieses führt wiederum zu einem einheitlichen Wahrnehmungs- und Interpretationsvermögen der Unternehmensmitglieder. (Kepper, 1994; Rode, 2004, S. 66) Thomson formuliert dies so, dass markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter nur zu erwarten ist, wenn diese ausreichendes Wissen über die Unternehmensmarke besitzen und sich mit ihr identifizieren (Thomson, 1999). Die Corporate Culture soll somit ungreifbare Werte in Form von Normen verständlich und greifbar machen. Dies hat soziale Integration, Motivation und Koordination zum Ziel. (Deshpande & Webster Jr., 1989, S. 4 f.; Kiechl, 1990; Sackmann, 1990, S. 155 ff.; Schein, 1996, S. 236; Voigt, 1996, S. 41; Rode, 2004, S. 69)

## 2.2 CORPORATE DESIGN

Corporate Design ist das bekannteste Instrument der Corporate Identity. Aufgrund jener Präsenz und Ausdruckskraft wird die Corporate Identity oftmals fälschlicherweise auf das Corporate Design reduziert. (Rode, 2004, S. 79)

Das Corporate Design repräsentiert das visuelle Unternehmensbild. Es ermöglicht der Öffentlichkeit die Wahrnehmung und Differenzierung des Unternehmens. (Stankowski, 2000)

Es umfasst neben dem Unternehmensnamen und -logo auch einen möglichen Slogan, zentrale Charaktere und die Einrichtung (z.B. Möbel, Accessoires) des Unternehmens. (Rode, 2004, S. 80)

Das Kernelement des Corporate Design ist jedoch der Unternehmensname (Kapferer, 2001). Kohli und LaBahn verstehen den Namen dabei als die Seele des Produktes – oder des Unternehmens – und der darauf aufbauenden Marke (Kohli & Labahn, 1997). Diese Auffassung zeigt die Relevanz der Wahl eines passenden Namens. Wird der Name einer Person als Unternehmensname verwendet, muss beachtet werden, dass jene Person so zu einem zentralen Charakter im Unternehmen wird.

Das Logo ist ein weiteres wichtiges Element des Corporate Design. Durch seine enge Verbindung zum Unternehmensnamen dürfen Modifikationen nur in geringem Umfang durchgeführt werden. Andernfalls würde dies die Aussagekraft des Namens verändern. (Peters, 2000)

Name und Logo können auch durch einen Slogan erweitert werden. Dieser ist ein kurzer, prägnanter Satz, welcher die Kerninformation einer Marke transportiert. Ein Slogan ist, anders als Name und Logo, leicht zu modifizieren. (Rode, 2004, S. 83) Er kann sich laut Baumgarth den neuen Marktanforderungen besser anpassen, da er zu einem hohen Prozentsatz von der emotionalen Konditionierung der Zielgruppen abhängt. (Baumgarth, 2001)

Zusätzlich ist die Architektur des Unternehmens Teil des Corporate Design. Die Architektur umfasst sowohl nach aussen gerichtete Bereiche (z.B. Gebäude, Parkplatz, Grünanlagen), wie auch nach innen gerichtete Architekturbereiche (z.B. Raumaufteilung und -ausschmückung, Inneneinrichtung) (Rode, 2004, S. 83) (Sackmann, 1990; Sarasin, 2000; Stankowski, 2000).

Dabei wird in der Automobilbranche, nach Erfahrung der Autorin, vieles vom Management der jeweiligen Automarke vorgeschrieben. So zum Beispiel die verwendeten Farben und Möbel in der Inneneinrichtung, auch die äussere Fassade muss gewissen Normen entsprechen. Somit ist hier der Spielraum eines einzelnen Autohauses nicht mehr besonders gross.

Während es zwar möglich ist, die aufgeführten Bestandteile isoliert zu verwenden, müssen alle Elemente eine Abstimmung aufeinander vorweisen. Sie müssen zudem eine starke eigenständige Beschreibung des Unternehmens enthalten. So kann verhindert werden, dass die Bestandteile des Corporate Design ohne Bezug zum Unternehmen in Erinnerung bleiben. (Rode, 2004, S. 83)

### 2.3 CORPORATE BEHAVIOR

Für *Birkigt* und *Stadler* ist das Corporate Behavior das wichtigste Element der Corporate Identity, da erst schlüssiges Handeln zur Identität führt. (Birkigt & Stadler, 2000)

*Lingenfelder* und *Spitzer* definieren das Corporate Behavior, in der deutschen Literatur häufig auch «Unternehmensverhalten» genannt, als den «Stil des Hauses». Dieser zeigt sich im Umgang der Belegschaft mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. (Lingenfelder & Spitzer, 1987, S. 16)

Der Stil des Hauses kann somit folgendermassen ausgelegt werden: Er beschreibt das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern. Dieses Verhältnis spiegelt sich langfristig im Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Kollegen und externen Interessengruppen wider. Der Inhalt des Corporate Behavior bestimmt, nach dieser Auslegung, nur das Verhalten des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern direkt. Vgl. (Rode, 2004, S. 87)

Mitarbeiter stellen eine grundlegende Ressource des Unternehmens dar und können einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens repräsentieren (Daft & Noe, 2001). *Deitmar* bezeichnet die konsequente interne Implementierung der Unternehmensmarke gar als den zentralen Erfolgsfaktor für das interne Markenmanagement. (Deitmar, 2011, S. 4)

Somit sind das Human Resource Management, die Weiterentwicklung der Mitarbeiter, sowie damit die Mitarbeiterzufriedenheit, wesentliche Komponenten des Corporate Behavior. (Rode, 2004, S. 88)

### 2.4 CORPORATE COMMUNICATION

*Dubrin* definiert Kommunikation als Sendung, Empfang und Verständnis von Mitteilungen. Sie ermöglicht das Sammeln, Verarbeiten und Verbreiten von Informationen. (Dubrin, 1994, S. 336)

Die Corporate Communication leistet einen wesentlichen Beitrag zur Stillung des permanent gegebenen Informationsbedarfs aller internen und externen Zielgruppen (Lingenfelder & Spitzer, 1987, S. 19). Corporate Communication wird als Übersetzer der Corporate Identity im unternehmensinternen und -externen Umfeld verstanden. (Birkigt & Stadler, 2000, S. 21)

Sie ist die Verbindung Zielgruppen gerichteter und unternehmensinterner Kommunikation, welche zentral gesteuert und koordiniert wird. (Lingenfelder & Spitzer, 1987, S. 18 f.) Diese Definition hebt zusätzlich die Bedeutung einer einheitlichen, von der Geschäftsführung gesteuerten Corporate Communication hervor. (Rode, 2004, S. 94)

Erfolgreiche Corporate Communication setzt eine Kombination aus Inhalt, Organisation und Koordination voraus. (Kapferer, 1992, S. 260 ff.) Der Inhalt sollte faktenbasiert und ökonomisch ausgerichtet sein. Die zusätzliche Betonung der Unternehmenswerte ermöglicht eine Emotionalisierung der Kommunikationsinhalte. Dies erleichtert dem Unternehmen die gesellschaftliche Akzeptanz. Vgl. (Kapferer, 1992, S. 263, 264) Zusätzlich zur gesellschaftlichen Akzeptanz sollte die Corporate Communication die unternehmensinterne Akzeptanz zum Ziel haben, namentlich die Akzeptanz der Corporate Identity durch die Mitarbeiter. Wird nicht zielführend und ausreichend mit den Mitarbeitern kommuniziert, kann ihre Zufriedenheit nicht gewährleistet werden.

### 3 CORPORATE IMAGE

Das Corporate Image entsteht durch die Wahrnehmung eines Unternehmens von seinen externen Anspruchsgruppen. Es schlägt sich in den Assoziationen zu einer Marke nieder, welche nach ihrer Stärke, Einzigartigkeit, Vorteilhaftigkeit und des Abstraktionsgrades zu unterscheiden sind.

(Bierwirth, 2003, S. 20 & 163)

Neben seiner Funktion als Leitfaden für die Unternehmensumwelt übt das Corporate Image auch wichtige Funktionen für das Unternehmen aus. So ist es dem Unternehmen mittels des Corporate Image möglich, seine Werte, Ziele und Inhalte langfristig zu kommunizieren. (Hatch & Schultz, 2001)  
Das Corporate Image entspricht somit der nach aussen hin kommunizierten Corporate Identity.

*Van Riel* definiert die sozial-kritische, die analytische und die nutzenorientierte Richtung des Corporate Image. Die sozial-kritische Richtung beschreibt und kritisiert die Funktionen von Image in der Gesellschaft. Dazu gehört beispielsweise die Entstehung des Corporate Image durch Medien statt durch den Kontakt zum Unternehmen (vgl. (Hutter, 2020), 5.6 Stellenwert der Produktmarke, resp. Anhang 9.5). Im Unterschied dazu versucht die analytische Richtung, Elemente und Messmethoden des Corporate Image herauszuarbeiten. Die nutzenorientierte Richtung kann wiederum in theoretische und empirische Richtung unterteilt werden. Der theoretische Teil ist auf die Entstehung des Corporate Image fokussiert, während sich der empirische Teil mit der Umsetzung in der Praxis beschäftigt. Vgl. (Van Riel, 1995, S. 76 ff.; Rode, 2004, S. 106)

Im Nachfolgenden wird das Corporate Image aus Sicht der unterschiedlichen Anspruchsgruppen eines Unternehmens genauer betrachtet.

#### 3.1 CORPORATE IMAGE AUS SICHT DER KUNDEN

Das Unternehmensimage, welches auf Kunden projiziert wird, entscheidet über das zukünftige Umsatzvolumen des Unternehmens und die Stabilität der Kundenbasis. (Kleinaltenkamp & Dahlke, 2001)

Das Unternehmensbild der Kunden kann durch Wohltätigkeitsveranstaltungen und Sponsoring positiv beeinflusst werden. Durch die Finanzierung von Wohltätigkeitsveranstaltungen zeigt das Unternehmen soziales Engagement. So kann eine emotionale Verbindung zum Unternehmen geschaffen werden. Das Hauptziel des Sponsorings ist es, einen höheren Bewusstseinsgrad in der allgemeinen Öffentlichkeit zu erreichen. Bei Wohltätigkeitsveranstaltungen und Sponsoring kann jedoch immer nur ein Teil der Zielgruppen angesprochen werden. (Rode, 2004, S. 117)

Kundenloyalität kann zudem durch die Verfolgung einer transparenten Preispolitik erreicht werden (Franz, 2001). Sie kann jedoch genauso zu Ablehnung führen, falls die Preisforderung und der Nutzen des Produkts für den Kunden nicht übereinstimmen (Bergmann, 1998).

Kundengewinnung ist teurer als die Bindung von Kunden. Ob sich zwischen dem Unternehmen und dem Kunden eine langfristige Beziehung aufbauen lässt, hängt massgeblich von der Kundenzufriedenheit ab. (Block, 2019, S. 349)

Die Zufriedenheit der Kunden hängt nicht nur von Qualität und Preis des Produkts ab. Es können vier Faktoren unterschieden und abgegrenzt betrachtet werden. Diese sind die Zufriedenheit mit dem Produkt, die Zufriedenheit mit dem Prozess, psychosoziale Zufriedenheit und Zufriedenheit in der Nachkaufphase. (Matzler, 1999, S. 101)

Diese Abgrenzung ist umstritten. Die faktorielle Struktur der Kundenzufriedenheit wird noch nicht lange und nur von Wenigen wirtschaftlich untersucht. (Matzler, 1997) Nichtsdestotrotz bildet diese Abgrenzung nach Meinung der Autorin eine gute Basis zur Analyse der Kundenzufriedenheit.

Da die Zufriedenheit mit dem Produkt bei einem Neukauf weitgehend ausser Kontrolle des Autohauses ist, kann zu jenem Faktor seitens des Autohauses nicht viel beigetragen werden. Lediglich die Kontrolle der Ware vor dem Verkauf ist hier wichtig.

Die Prozessperspektive der Kundenzufriedenheit beinhaltet nach Branchenstandards die beiden Kernprozesse Verkauf und Aftersales. (Block, 2019, S. 348) Somit können zwei der von *Matzler* definierten Faktoren der Kundenzufriedenheit zusammengefasst werden: die Zufriedenheit im Prozess und die Zufriedenheit in der Nachkaufphase.

Im Kernprozess Verkauf sind sechs Kontaktpunkte relevant: «die Begrüssung im Autohaus, Freundlichkeit des Kaufberaters, das Eingehen auf Wünsche und Bedürfnisse, die Weiterverfolgung des Angebots durch den Verkaufsberater, die Auslieferung des Fahrzeugs als besonderes Erlebnis, Kontaktaufnahme nach der Fahrzeugablieferung». (Block, 2019, S. 348-350)

Im Kernprozess Aftersales sind es folgende sieben Kontaktpunkte: «Freundlichkeit der Mitarbeiter im Aftersales, das Eingehen auf Wünsche und Bedürfnisse, Erläuterung der notwendigen Arbeiten, die Korrekte Durchführung aller vereinbarten Arbeiten, keine Wiederholreparatur, Erläuterung der Rechnung bei der Fahrzeugabholung, das Preis-Leistungs-Verhältnis». (Block, 2019, S. 348-350)

Hier wird offensichtlich, wie wichtig der Kontakt der Mitarbeitenden zu den Kunden während der Kernprozesse Verkauf und Aftersales ist. Die Autorin sieht hier eine klare Verbindung zum Corporate Behaviour. Dieses definiert das unternehmensinterne Verhalten, orientiert an der Identität des Unternehmens.

Der vierte von *Matzler* abgegrenzte Faktor der Kundenzufriedenheit ist die psychosoziale Zufriedenheit. (Matzler, 1999, S. 101) Psychosozial heisst, per Definition, die Psyche und das Sozialverhalten betreffend (flexikon, 2020). Somit ist der psychosoziale Aspekt der Kundenzufriedenheit sehr emotional. Die Autorin folgert daraus die Aussage, dass entscheidend ist, wie Kunden sich fühlen, wenn sie in ein Autohaus kommen. Beispielsweise sollte das Ambiente einladend und angenehm sein. Vielleicht präsentiert sich ein Autohaus besonders familienfreundlich und hat einen Kinderbereich, wo Eltern ihre Kinder lassen können, welche vielleicht sogar betreut werden. Jedes Autohaus sollte sich bewusst sein, was seine Kunden erwarten. Dies sollte Teil der Markenführung sein, denn wie sich das Autohaus präsentiert zeigt sich hier klar. (Block, 2020)

Persönliche Erfahrungen werden für den Markenbildungsprozess für glaubwürdiger und bedeutsamer beurteilt als werbliche Markenkommunikation des Unternehmens. (Becker, von Rosenstiel, & Spörrle, 2007)

Die Interaktion der Mitarbeiter mit den Kunden ist ein wesentlicher Bestandteil der Kundenzufriedenheit. Folglich beginnt die Kundenzufriedenheit mit der Mitarbeiterzufriedenheit. Zufriedene, intrinsisch motivierte Mitarbeiter pflegen einen freundlicheren und empathischeren Umgang mit Kunden, was die Kundenzufriedenheit steigert. Ein Kunde wird den Unterschied zwischen einer erzwungenen und einer ehrlich freundlichen Begrüssung bemerken. (Block, 2019, S. 312-313)

Mitarbeiter können daher als Markenbotschafter, in der Interaktion mit Kunden, deren Assoziationen und Einstellungen gegenüber dem Unternehmen prägen. Sie vermitteln durch ihr Handeln Unternehmenswerte und können die Unternehmensmarke erlebbar machen. (Bitner, Booms, & Stanfield Tetreault, 1990; Harris & de Chernatony, 2001) Dazu müssen Mitarbeiter die Unternehmensmarke kennen und nach innen und aussen markenkonformes Verhalten zeigen. (de Chernatony, 1999; Morsing & Kristensen, 2001) Ein markenkonformes Verhalten von Mitarbeitern ist jedoch nur zu

erwarten, wenn diese ausreichend Wissen über die Unternehmensmarke besitzen und sich mit ihr identifizieren. (Thomson, 1999) Das Ziel ist Markencommitment. Dies meint die emotionale Bindung an eine Marke, die mit der Bereitschaft einher geht, sich überdurchschnittlich für die Marke einzusetzen. (Strödter, 2008)

In einem Experiment konnten *Wentzel/Tomczak/Herrmann* nachweisen, dass Kunden das Verhalten eines Mitarbeiters in starkem Masse auf die Marke übertragen. Dies geschah besonders ausgeprägt, wenn die Kunden keine persönlichen Informationen über den Mitarbeiter besaßen und somit die Wahrnehmung zu einer generellen Einstellung führte. Inkonsistentes Verhalten der Mitarbeiter schwächte dabei die Marke, während Konsistenz sie stärkte. (Wentzel, Tomczak, & Herrmann, 2008)

### 3.2 CORPORATE IMAGE AUS SICHT DER LIEFERANTEN

Lieferanten nehmen eine Sonderstellung innerhalb der Anspruchsgruppen ein, da sie grossen Einfluss auf die Produktqualität und den Ablauf der unternehmensinternen Arbeitsabfolgen besitzen, z.B. durch die Lieferung fehlerfreier Ware und das Einhalten von Terminen. (Rode, 2004, S. 120)

Ein Aspekt, welcher das Image eines Unternehmens gegenüber seinen Lieferanten beeinflusst, ist die fristgerechte Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen. Durch zuverlässige Bezahlung kann Vertrauen aufgebaut werden, welches den Umgang erleichtert und Toleranz in schwierigen Zeiten erwirken kann. Langfristige Lieferbeziehungen können aufgrund von routinierten Abläufen über alles gesehen kostengünstiger sein. (Rode, 2004, S. 120 f.)

Die Beziehung von Unternehmen zu ihren Lieferanten ist in der Automobilbranche eher spezieller als in anderen Branchen. Die Autohäuser können sich den Lieferanten ihrer Autos nicht aussuchen. Er hängt von der vertriebenen Automarke und vom Importeur ab. Nichtsdestotrotz kann eine gute Beziehung zum Lieferanten aus Sicht des Unternehmens Vorteile haben. Eine gute Beziehung aufgrund des kreierten Images geht meist mit einer höheren Hilfsbereitschaft und mehr Bemühung einher.

### 3.3 CORPORATE IMAGE AUS SICHT DER INVESTOREN

Investoren gehören zu den Eigentümern des Unternehmens. Eine offene und klare Kommunikation ist Mindestvoraussetzung für das finanzielle Engagement der Investoren. Vgl. (Ind, 1997, S. 107 f.) Ist die Kommunikation nicht ausreichend gegeben, verursacht dies einen Imageschaden am Unternehmen, welcher in einem Rückgang des Investitionsvolumens resultieren wird. Vgl. (Rode, 2004, S. 123)

Das Corporate Image aus Sicht der Investoren hängt stark mit dem Vertrauen der Investoren zum Unternehmen zusammen. Vgl. (Ind, 1997, S. 108) Um dieses Vertrauen und damit ein positives Image aufzubauen, müssen strategische Massnahmen rechtzeitig angekündigt werden. (Sapienza & Korsgaard, 1996)

In Bezug auf Schweizer Autohäuser hat das Corporate Image aus Sicht der Investoren keine grosse Wichtigkeit. Nach Wissensstand der Autorin sind der Grossteil der Autohäuser in der Schweiz KMUs und oftmals Familienbetriebe. Da gibt es kaum auswärtige Investoren. Wenn, dann sind es Familienmitglieder, welche nichts mit dem Tagesgeschäft zu tun haben. Diese haben aufgrund der Verwandtschaft automatisch eine aussergewöhnliche Beziehung zum Unternehmen.

### 3.4 CORPORATE IMAGE AUS SICHT DER FINANZANALYSTEN

Finanzanalysten bewerten börsennotierte Unternehmen aufgrund offizieller Daten und Erwartungen. Ihr Urteil beeinflusst das Interesse neuer Investoren, die öffentliche Meinung, sowie den Aktienkurs des Unternehmens. Für Unternehmen, die sich über den Kapitalmarkt finanzieren oder dies in der Zukunft möchten, sind Finanzanalysten somit eine wichtige Anspruchsgruppe. (Rode, 2004, S. 126)

Für Unternehmen, welche jedoch weder börsennotiert sind noch dies anstreben, sind Finanzanalysten keine relevante Anspruchsgruppe. Für alle Autohäuser, welche in privatem Besitz sind, oder gar im Familienbesitz, sind Investoren und Finanzanalysten nicht entscheidend.

Finanzanalysten orientieren sich an Kennzahlen aus der externen Bilanz der Unternehmen. Falls aufgrund der Kennzahlen eine Steigerung des Unternehmenswertes erkennbar ist, deutet dies auf eine erfolgreiche Unternehmensstrategie hin. (Rode, 2004, S. 127) Um dies erkennen zu können, sollte jedes Unternehmen daher seine Kennzahlen analysieren, egal ob Finanzanalysten eine wichtige Anspruchsgruppe darstellen oder nicht.

### 3.5 CORPORATE IMAGE AUS SICHT DER ALLGEMEINEN ÖFFENTLICHKEIT

Die Mitglieder beschriebener Anspruchsgruppen sind Teil der allgemeinen Öffentlichkeit. Somit beeinflussen alle bereits ausgeführten Aspekte des Corporate Image die Sicht der allgemeinen Öffentlichkeit. Für jenen Teil der allgemeinen Öffentlichkeit, welcher keiner Anspruchsgruppe angehört, gelten diesbezüglich jedoch gewisse Besonderheiten. Personen, welche kein spezifisches Interesse an einem Unternehmen haben, treten nur oberflächlich mit dessen Corporate Image in Kontakt. Dieser Kontakt basiert weitestgehend auf Medieninformationen. Dabei ist ein möglicher Indikator für die Bedeutung eines Unternehmens die Häufigkeit der Medienmitteilungen. Da die Medien ein Image jedoch genauso schädigen wie stärken können, ist die Positivität der Medienmitteilungen eher entscheidend als deren Häufigkeit. Somit ist es für ein Unternehmen nicht zwingend zielführend, mit allen Mitteln möglichst häufig in den Medien aufzutauchen. Vgl. (Rode, 2004, S. 128 f.)

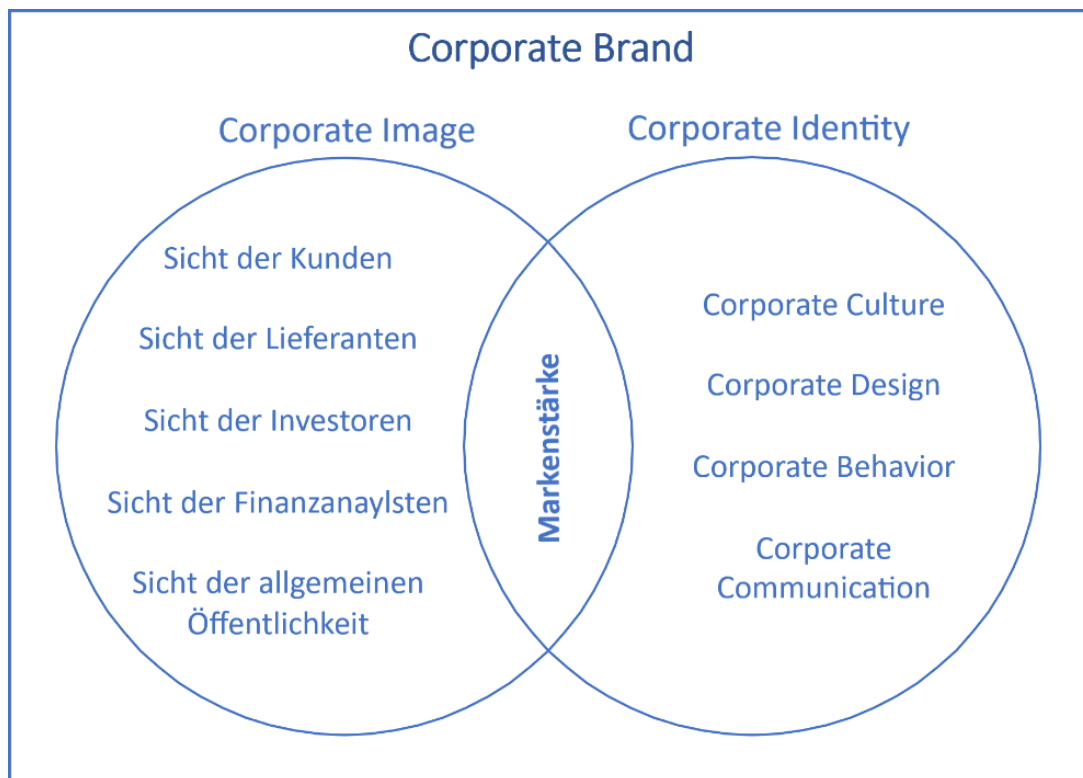


## 4 CORPORATE BRAND

Die bisher einzeln betrachteten Aspekte der Corporate Identity und Corporate Image, sind in Wahrheit sehr verknüpft. Die beiden Konstrukte sind in ständigem Austausch. (Christensen & Askegaard, 1999, S. 311) Der Idealfall wäre nach *Trux* die beinahe Übereinstimmung von Corporate Identity und Corporate Image (Trux, 2000, S. 68).

Diese Überlegung ist aufgrund der vorliegenden Ausführungen zu den Aspekten gut nachvollziehbar. Das Corporate Image ist demnach dadurch definiert, wie ein Unternehmen von seiner Umwelt wahrgenommen wird. Demgegenüber ist die Corporate Identity die Selbstdarstellung eines Unternehmens. Wenn nun jene Werte, Ideen und Bilder, welche unternehmensintern als die Markenidentität erklärt werden, unternehmensextern nicht als dieselben wahrgenommen werden, schafft dies Verwirrung und Inkonsistenz. Da Wahrnehmung in jedem Fall sehr subjektiv ist, kann jedoch keine totale Übereinstimmung von Fremd- und Selbstbild, Corporate Image und Corporate Identity, erwartet werden.

Abbildung 2: Corporate Branding Modell



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an (Rode, 2004, S. 176)

## 5 BEFRAGUNGEN VON AKTEUREN DER AUTOBRANCHE

Anhand von Fragebogen und Interviews wurde im Rahmen dieser Arbeit versucht, die Sicht von Akteuren der Autobranche auf das Corporate Branding zu beleuchten. Im Folgenden werden die gewonnenen Erkenntnisse aus den Fragebogen und Interviews erläutert.

Später werden diese Erkenntnisse mit dem auf Literatur basierten Corporate Branding Modell verglichen und auf Diskrepanzen und Übereinstimmungen überprüft.

Zu den Begrifflichkeiten in den Interviews und Fragebogen ist der Autorin aufgefallen, dass die in der Literatur verwendeten, englischen Begriffe in der Praxis kaum angewendet werden. Man spricht viel eher von Strategie, Leitbild, Kultur, Werten, und Auftritt als von Corporate Branding, Corporate Culture, oder Corporate Design.

### 5.1 KUNDENZUFRIEDENHEIT

Sehr häufig wurde die Kundenzufriedenheit in Zusammenhang mit dem Aufbau einer starken Marke erwähnt. Vgl. (Frei H. , 2020; Hutter, 2020; Giger, 2020; Müller R. , 2020; Müller C. , 2020; Block, 2020; Frei C. , 2020; Billeter, 2020)

Dabei weist *R. Müller* darauf hin, dass durch Kundenzufriedenheit eine treue Stammkundschaft aufgebaut werden kann. Zusätzlich erläutert sie in diesem Zusammenhang ein Ratingsystem der Autoimporteure. Sie erklärt, dass Autohäuser an der Zufriedenheit ihrer Kunden gemessen werden. Das daraus entstehende Rating sei öffentlich zugänglich auf Vergleichsportalen und bei der vertriebenen Automarke. Darüber hinaus ist das Kundenzufriedenheitsrating einer der Aspekte, die die Einkaufsmarge bestimmen, welche der Importeur für das Autohaus festlegt. Ebenso relevant für die Einkaufsmarge ist das Einhalten von Vorgaben wie Absatzmenge oder die Gestaltung des Showrooms. Die Liste ist lang. Nichtsdestotrotz erhöht die Margenwirksamkeit der Kundenzufriedenheit ihre Importanz. Diese Ratings der Importeure sind nach *R. Müller* auch für das Autohaus als Arbeitgeber relevant. Das Rating ist für potenzielle Mitarbeiter ein Kriterium bei der Stellensuche. Dies gilt vielleicht nicht für alle Stellensuchenden. Wenn potenzielle Mitarbeiter jedoch ein Autohaus aufgrund der Zufriedenheit seiner Kunden auswählen, signalisiert dies eine Wichtigkeit der Kunden seitens des Mitarbeiters. Dies ist sehr wichtig, da das Verhalten der Mitarbeiter die Kundenzufriedenheit stark beeinflusst. Nach *R. Müller* müssen Mitarbeiter in der Lage sein, die Bedürfnisse und Ansprüche der Kunden genau zu erfassen. vgl. (Müller R. , 2020)

*Block* hebt die Relevanz des ersten Eindrucks hervor. Kunden erkennen eine ehrlich freundliche Begrüssung sofort. Ein guter erster Eindruck löst bereits Zufriedenheit aus. (Block, 2020)

*Block* und *Müller* betonen beide die persönlichen Aspekte als zentral für die Kundenzufriedenheit. (Block, 2020; Müller R. , 2020) *Hutter* führt diesen Aspekt noch weiter. Man solle die Kunden nicht bloss freundlich begrüßen und auf ihre Wünsche eingehen. Zusätzlich muss, durch das Austauschen persönlicher Geschichten, eine persönliche Beziehung zwischen Kunde und Mitarbeiter aufgebaut werden. (Hutter, 2020)

C. Müller weist auf den negativen Effekt hin, der unzufriedene Kundschaft haben kann, respektive haben wird. Wenn der Auftritt und die Leistung gegenüber den Kunden ungenügend sind, sei die Marke schnell kaputt. Daher betont er die Wichtigkeit der sofortigen Bearbeitung von Kundenreklamationen. Die schnelle Reaktion auf eine Kritik könne aus einem negativen Effekt gar einen positiven machen. (Müller C. , 2020) Auch Giger hebt ein professionell funktionierendes Reklamationsmanagement als wichtig hervor. (Giger, 2020)

Im besten Fall ist die Kundenzufriedenheit laut C. Müller schlussendlich so hoch, dass Kunden als Markenbotschafter auftreten. (Müller C. , 2020)

## 5.2 MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Die Importanz der Mitarbeiter für den Aufbau und Erhalt einer starken Marke wurde von allen Befragten betont. Vgl. (Billeter, 2020; Block, 2020; Frei C. , 2020; Frei H. , 2020; Giger, 2020; Hutter, 2020; Müller C. , 2020; Müller R. , 2020; Weber, 2020)

«Nur zufriedene Mitarbeiter sind in der Lage, den Kunden zum König zu machen». So formuliert Billeter, nach Meinung der Autorin sehr trefflich, den Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und damit die Wichtigkeit zufriedener Mitarbeiter für ein Unternehmen. (Billeter, 2020)

Giger meint ergänzend, dass diese Einstellung permanent gelebt werden müsse. Er betont die Relevanz der Freude, im Unternehmen arbeiten zu dürfen. (Giger, 2020) Hutter sagt, nur motivierte und loyale Mitarbeiter seien in der Lage, die Unternehmenswerte zu verkörpern. (Hutter, 2020)

Aus Sicht der Autorin sind die Aussagen von Billeter und Hutter im Kern dieselben. Es lässt sich lediglich darüber streiten, ob motivierte Mitarbeiter zwingend mit zufriedenen Mitarbeitern gleichzusetzen sind. Das hängt auch davon ab, wie man Zufriedenheit definiert. Motivationstheorien, welche die Autorin im Wirtschaftsunterricht am Gymnasium kennengelernt hat, vgl. (Maier, 2020), unterscheiden meist zwischen monetärer und nicht-monetärer Motivation. Wenn Mitarbeiter monetär motiviert sind, ist es durchaus möglich, dass sie mit der Unternehmenskultur nicht zufrieden sind und dann dementsprechend nicht in ihrem Sinne handeln. Nicht-monetär motivierte Mitarbeiter sind daher vermutlich eher loyal gegenüber dem Unternehmen und seiner Kultur.

Für jene Mitarbeiter ist es wichtig, sich mit der vertriebenen Marke identifizieren zu können und sich dem Unternehmen zugehörig zu fühlen. Dies hebt C. Müller als wichtigen Aspekt hervor. vgl. (Müller C. , 2020) Giger betont zudem, dass Mitarbeiter Freude daran haben sollten, beim Unternehmen zu arbeiten (Giger, 2020). R. Müller führt diesen Aspekt weiter. Sie sieht es als Ziel, das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter so weit zu entwickeln, dass diese anschliessend gut vom Unternehmen, wie auch von der Marke, reden. (Müller R. , 2020) Dies führt schlussendlich darauf zurück, dass Mitarbeiter, genauso wie Kunden, im Idealfall als Markenbotschafter agieren.

Um Loyalität und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erreichen, ist nach R. Müller das Erkennen der Persönlichkeiten im Team essenziell. So könne jeder Mitarbeiter seine volle Leistung entfalten, ohne unter Druck zu geraten. Im Umfeld des Unternehmens sollte es erreicht werden, eine intrinsische Motivation in den Mitarbeitern auszulösen. Dies soll die Motivation sein, immer die bestmögliche Kundenzufriedenheit zu erreichen. (Müller R. , 2020) Hutter betont zudem die Relevanz der stetigen und direkten Kommunikation mit den Mitarbeitern. (Hutter, 2020) Dieser Aspekt deckt sich mit der Theorie, welche die Relevanz einer guten Kommunikation als Bestandteil der Corporate Identity hervorhebt.

*Block* und *Giger* gehen zusätzlich auf das Knowhow, die Kompetenz der Mitarbeiter, ein. Vgl. (*Block*, 2020; *Giger*, 2020) *C. Frei* weist in diesem Zusammenhang auf die Relevanz der permanenten Weiterbildung des Personals hin. Dabei solle auch die Schulung und Vermittlung im Sinne des Leitbildes passieren. Die ständige Weiterbildung sieht *Giger* im Zusammenhang mit der Anpassung des Unternehmens an Veränderungen der Bedürfnisse und Erwartungen des Marktes als wichtigen Aspekt. (*Frei C.*, 2020)

### 5.3 UNTERNEHMENSLEITBILD UND -WERTE

Das Unternehmensleitbild und die Zielsetzung wurden mehrfach als wichtig für den Aufbau der Unternehmensmarke genannt. Vgl. (*Block*, 2020; *Frei C.*, 2020; *Hutter*, 2020)

Nach *Capaul* und *Steingruber* beinhaltet die Unternehmensstrategie unter anderem das Unternehmensleitbild. Zum Unternehmensleitbild gehören Identität, Ziele und Verhaltensgrundsätze des Unternehmens. Nach *Capaul* und *Steingruber* muss das Unternehmensleitbild klar definiert sein. Die im Leitbild definierten Werte sollten den Grundsatz für die Unternehmensmarke bilden. Dieselben Werte sollten die Verhaltensgrundsätze im Unternehmen definieren. Dies gilt Unternehmensintern und gegenüber Anspruchsgruppen. (*Capaul & Steingruber*, 2016, S. 91-101)

Die Autorin vergleicht diese Ausführungen nun mit der Theorie zu Corporate Branding. *Capaul/Steingruber* definieren mit dem Unternehmensleitbild eine wesentliche Grundlage der Corporate Culture. Diese ist mit ihren definierten Werten wiederum Voraussetzung für das Corporate Behavior. So kann Strategie und Leitbild mit der Unternehmensmarke zusammengeführt werden.

Nach *C. Frei* wird ein Leitbild benötigt, worin der angestrebte Zielzustand beschrieben wird. Sämtliche strategischen und taktischen Massnahmen werden dann für die langfristige Zielerreichung eingesetzt. Aus der Zielsetzung werden anschliessend Prozesse abgeleitet, welche den Erfolg der Massnahmen gewährleisten sollen. Prozesse und Massnahmen unterliegen dabei einem permanenten Verbesserungsprozess. Des Weiteren ist nach *C. Frei* die Vermittlung des Leitbildes wichtig, da es alle Mitarbeitenden und Abteilungen betrifft. (*Frei C.*, 2020)

Die Unternehmenswerte wurden in den Fragebogen und Interviews mehrfach spezifisch erwähnt, jedoch in einem gewissen Zusammenhang zur Strategie. (*Block*, 2020; *Hutter*, 2020; *Weber*, 2020) So sagt *Block*, die Unternehmensstrategie und -Vision müsse im Einklang mit den Werten der Eigentümer und Mitarbeiter sein. (*Block*, 2020) *Block* stellt so dieselbe Verbindung von Leitbild und Werten auf wie *Capaul* und *Steingruber* vgl. (*Capaul & Steingruber*, 2016) & (*Block*, 2020).

*Hutter* setzt den Fokus der Unternehmenswerte auf deren Kommunikation. Sie sagt, die Werte müssten klar definiert und stetig kommuniziert werden. Dies sollte Unternehmensextern wie -intern geschehen. Extern sollten die Unternehmenswerte durch eine konsequente Umsetzung klar sichtbar werden. Intern soll das Ziel sein, dass die Unternehmenswerte durch die Mitarbeiter verkörpert werden. (*Hutter*, 2020) *Weber* beschreibt die Implementierung der Werte als die Sichtbarkeit im Betrieb (*Weber*, 2020).

## 5.4 POSITIONIERUNG

Die klare Positionierung im Markt und ein damit verbundener Fokus des Autohauses auf entweder tiefe Preise oder hohe Qualität ist eine weitere Thematik, welche mehrfach genannt wurde. Vgl. (Billeter, 2020; Block, 2020; Frei C. , 2020; Müller R. , 2020)

Hohe Kontinuität und Disziplin legen das Fundament für eine solide Positionierung im Markt. Wird diese Positionierung permanent intern und extern auf allen Ebenen kommuniziert, kann der Aufbau einer Unternehmensmarke gelingen. (Frei C. , 2020)

Die Verfasserin hat diese Kontinuität und Disziplin als Verweis auf die Umsetzung der Positionierung verstanden. Die Positionierung sollte somit festgelegt sein und nicht verändert werden, in jedem Aspekt des Unternehmens widerspruchlos umgesetzt werden und unmissverständlich an interne und externe Anspruchsgruppen kommuniziert werden.

Diese Marktpositionierung ist entweder eine Preisführerschaft oder eine Qualitätsführerschaft. Nur mit einer solch klaren Marktpositionierung kann eine Zielgruppe definiert und diese gezielt angesprochen werden. (Billeter, 2020)

Händler die grundsätzlich über den Preis agieren, haben einen grossen Einzugsradius. Sie ziehen ihre Kunden mit den tiefen Preisen an. Dies sind jedoch in der Regel nicht die Händler, die ihre Kunden an sich binden können. Bei der Positionierung als preisführend besteht die Gefahr, die Qualität zu vernachlässigen. Zudem gehören in der Regel jene Konsumenten zur Zielgruppe der preisorientierten Händler, welche immer auf der Suche nach dem preisgünstigsten Angebot sind. Diese beiden Aspekte verringern die Chance der Kundenbindung. Die Vernachlässigung der Qualität kann zusätzlich die Unternehmensmarke schädigen. vgl. (Müller R. , 2020)

Das Gesamterscheinungsbild eines Autohauses zieht bestimmte Kunden an. Daher ist es wichtig, dass ein Autohaus seine Zielgruppe definiert und sich dementsprechend präsentiert. (Block, 2020)

Die Autorin empfindet diese Formulierung als passende Zusammenfassung des, teilweise unbewussten, Zusammenspiels von Selbst- und Fremdbild, respektive Corporate Identity und Corporate Image eines Unternehmens.

## 5.5 AUFTRITT

Da das Gesamterscheinungsbild einen grossen Einfluss auf die Kundschaft hat (Block, 2020), ist es wichtig, wie sich ein Autohaus präsentiert. Das Erscheinungsbild wurde dementsprechend oft als entscheidender Aspekt der Markenbildung und -pflege genannt. Vgl. (Billeter, 2020; Block, 2020; Frei C. , 2020; Frei H. , 2020; Giger, 2020; Müller C. , 2020; Weber, 2020)

*Billeter* und *Block* sind davon überzeugt, dass schon so etwas scheinbar triviales wie Sauberkeit und Ordnung für den Auftritt eines Unternehmens wichtig ist. (Billeter, 2020; Block, 2020)

Die Autorin würde Sauberkeit und Ordnung, von Herzbergs Motivationstheorie abgeleitet, als einen sogenannten Hygienefaktor bezeichnen (Maier, 2020). Das soll heissen, Sauberkeit wird wohl kein Faktor sein, weshalb Kunden ein Autohaus besuchen. Umgekehrt wird jedoch die Absenz von Sauberkeit, folglich ein dreckiger Showroom oder eine unordentliche Werkstatt, ein Faktor sein, weshalb Kunden nicht wiederkehren. Nach Meinung der Autorin ist nämlich Sauberkeit immer eine Grundvoraussetzung, nicht ein positiver Zusatz.

*Giger* betont, es müssten primär Produkte, Dienstleistungen und Kundenorientierung eine permanent hohe Qualität aufweisen. Unter dieser Voraussetzung könne mit langfristig konstantem Marketing eine starke Marke aufgebaut werden. Dabei sei ein konstanter Werbeauftritt auf allen möglichen Kanälen das Ziel. (*Giger, 2020*) Die Autorin möchte an dieser Stelle darauf hinweisen, dass es nicht immer ratsam ist, den Fokus darauf zu setzen, möglichst oft in der Presse zu erscheinen. Unser digitalisiertes Zeitalter bietet viele Möglichkeiten und hat sehr viele Vorteile. Das Werben ist heute leichter. Leider kann so aber auch Negatives einfacher verbreitet werden und was einmal öffentlich ist, kann kaum mehr revidiert werden.

*C. Frei, Giger* und *C. Müller* sind sich einig. Events, bei welchen nicht die angebotenen Produkte im Vordergrund stehen, sind wichtig für die Erscheinung eines Unternehmens. (*Giger, 2020*)

*C. Müller* nennt in diesem Zusammenhang Sponsoring. Er sagt, damit könne ein guter Bekanntheitsgrad erreicht werden. Das Unternehmen schaffe den Weg nebenbei in die Medien und werde, teilweise unbewusst, von der Öffentlichkeit wahrgenommen. Für *C. Müller* ist klar, Markenpflege bedingt Öffentlichkeitsarbeit. Diese muss ein einheitliches Bild des Unternehmens ergeben. (*Müller C. , 2020*)

*C. Müller* empfindet allgemein den klaren Auftritt eines Unternehmens als sehr wichtig. Durch die klare Identifikation eines Unternehmens mit einem gut wiedererkennbaren Logo, Namen und Farbschema kann laut ihm eine starke Unternehmensmarke aufgebaut werden. (*Müller C. , 2020*)

*H. Frei* nennt das Erscheinungsbild eines Unternehmens gar als jenen Aspekt, welcher den Unterschied zwischen bekannten und unbekanntem Autohäusern ausmacht. (*Frei H. , 2020*)

Diese Ausführungen der sieben befragten Männer zum Auftritt und Erscheinungsbild eines Unternehmens zeigen die Wichtigkeit des Corporate Design sehr schön auf. Was der Autorin jedoch bei den Fragebögen und Interviews aufgefallen ist, ist das der Begriff «Image» in diesem Zusammenhang relativ schnell verwendet wird. Dies ist mit der umgangssprachlichen Verwendung des Wortes und der wörtlichen Übersetzung aus dem englischen («Bild») zu erklären. Im Kontext des Corporate Branding kann diese Verwendung jedoch für Verwirrung sorgen. Hier besteht nämlich die Gefahr der Vermischung des «Image», als Teil des Corporate Design, mit dem Corporate Image. Diese beiden Begriffe sind jedoch nicht gleichzusetzen. Sie umfassen unterschiedliche Aspekte der Corporate Brand.

## 5.6 STELLENWERT DER PRODUKTMARKE

Die Produktmarken der Automobilbranche verlangen immer mehr eine Vereinheitlichung des Auftritts. Dies erhöht die Herausforderung der Differenzierung der eigenen Unternehmensmarke. (*Müller C. , 2020*)

Die Presse kreiert einen gewissen Ruf von einzelnen Automarken. Ein Beispiel dafür ist, dass bei Raser Delikten die Marke des Autos meist nur erwähnt wird, wenn es ein BMW oder Audi, vielleicht auch Mercedes Fahrzeug war. So verstärkt die Presse Klischees zu den Automarken. Dieses Image ist spürbar und wird von Kunden auch angesprochen. (*Hutter, 2020*)

Auch das Nichteinhalten von Umweltrichtlinien verursacht negative Schlagzeilen. Vgl. (*Billeter, 2020*) Dies sind nicht die Machenschaften der Autohäuser und doch werden sie diejenigen sein welche weniger verkaufen. Die Reputation der Hersteller der geführten Automarke, bis hin zum Ruf des Herkunftslandes, bietet eine Schwierigkeit für ein Autohaus (*Frei C. , 2020*).

Daher ist es wichtig, die Unternehmensmarke bewusst über den Handelsmarken zu positionieren, visuell, sowie in der internen und externen Kommunikation. (*Weber, 2020*)

Der Einfluss der Importeure engt den Spielraum einer solchen Positionierung jedoch teilweise massiv

ein. Finanzielle Mittel für Werbung sind an zwingende Produktwerbung gebunden. Um parallel dazu die Unternehmensmarke zu bewerben, wären finanzielle Mittel notwendig, welche bei den tiefen Margen der Händlerbetriebe meist nicht vorhanden sind. (Giger, 2020) vgl. (Weber, 2020)

Diese Margen auf den Autos werden zudem immer kleiner und die geforderte Absatzmenge immer grösser. Die Idee der Dachorganisation ist es, die Händlerzahl zu reduzieren. So müssen sich die Händler entscheiden, wo sie Einsparungen treffen können. Es wird dann meist versucht, gewisse Abläufe zu beschleunigen. So zum Beispiel die Fahrzeugaufbereitung. Werden dann jedoch Mängel am Produkt übersehen, schädigt dies die Marke des Autohauses. (Müller R. , 2020) Schlechte Produktqualität fällt nämlich immer auf das Autohaus zurück, selbst wenn dieses keine Schuld trägt (Hutter, 2020).

## 5.7 STANDORT

Die geographische Lage, sowie deren Erreichbarkeit und Infrastruktur müssen gut sein. (Billeter, 2020; Block, 2020) *Block* nennt dies auch die «hard facts». (Block, 2020)

Diese Überlegung leuchtet der Autorin absolut ein. Ein Autohaus ohne direkten Anfahrtsweg wird es wohl schwer haben, gegenüber der gut erreichbaren Konkurrenz. Nur lässt sich am Standort nicht mehr viel verändern, wenn ein Unternehmen bereits besteht. Ist jedoch die Einfahrt nicht ideal und schwer ersichtlich, kann ein beispielsweise Schild montiert werden, um Klarheit zu schaffen. Auch Parkplätze können eventuell mehr eingezeichnet werden, wenn es zu wenige hat.

Worin somit investiert werden kann, laut *C. Frei* sollte dies auch getan werden, ist in die Infrastruktur des Standortes (Frei C. , 2020).

## 5.8 TRADITION

Marken, die schon seit Jahrzehnten bestehen, kennt man natürlich, da hat man auch einen anderen Bezug dazu (Müller C. , 2020). Tradition bringt Bekanntheit (Billeter, 2020).

Die Autorin hat versucht, den Grund für die Bekanntheit aufgrund von Tradition einem Faktor zuzuweisen. Sie vermutet, dass Tradition hilft, den Namen direkt mit dem Unternehmen in Verbindung zu bringen. Im besten Fall ist der Name sogar Kult. Somit erleichtert Tradition, laut der Autorin, vermutlich den Auftritt und das Marketing.

## 5.9 VEREINZELT GENANNT ASPEKTE

*Weber* hat die Notwendigkeit der Übereinstimmung von Corporate Image und Corporate Identity, nach Meinung der Autorin, sehr schön formuliert. Er nennt es Transparenz, Verpackung und Inhalt müssen übereinstimmen. (Weber, 2020)

Konstanz wurde im Zusammenhang mit dem Auftritt und der Kommunikation häufig als wichtige Voraussetzung erwähnt. *Block* zieht dies noch etwas weiter. Er sagt, ein roter Faden müsse sich durch alles ziehen, was ein Unternehmen macht (Block, 2020). Diese Überlegung erinnert die Verfasserin wiederum an die Idee der Corporate Culture. Eine Unternehmensphilosophie, die auf alles Angewendet wird, die Grundlage aller Entscheidungen und Handlungen.

Um eine solche Konstanz aufrecht erhalten zu können ist eine klare Führung notwendig, unseriöse Geschäftshandhabung wäre dabei schädlich (Billeter, 2020).

*Block* nennt die Finanzkraft eines Unternehmens als entscheidend für seinen Bekanntheitsgrad (*Block, 2020*). Diese Überlegung ist für die Verfasserin absolut einleuchtend. Vor allem unter dem Gesichtspunkt der Anforderungen von Importeuren, auf deren Problematik im Kapitel 5.6 hingewiesen wurde. Finanzielle Mittel wären da eine grosse Unterstützung für die Bekanntmachung der eigenen Unternehmensmarke. Die Frage, welche sich die Autorin hier stellt, ist jedoch, wo diese Finanzkraft herkommen würde. Da *Block* die Finanzkraft im selben Atemzug wie die Tradition nannte, nimmt die Autorin an, dass diese Aspekte verbunden werden können. Dies ist durchaus eine sinnvolle Verknüpfung, da traditionelle Unternehmen kaum noch neue, grundlegende Strukturen aufbauen müssen. Auch eine komplett neue Kundschaft müssen diese Autohäuser wohl nicht mehr ausbauen. So kann das Unternehmen vermutlich Zeit und finanzielle Mittel sparen, welche dann anders eingesetzt werden.

*Billeter* nennt als eventuelle Chance der Automobilbranche die neuen Technologien (*Billeter, 2020*). *R. Müller* nimmt dazu eine kritischere Position ein. Sie sieht in der Elektrifizierung der Fahrzeuge vor allem deshalb eine Herausforderung, weil sie den Beruf des Mechanikers zu grossen Teilen verändert. Hinzu kommt, dass in den Handwerkerberufen, inklusive deren des Automobilgewerbes, bereits heute ein Fachkräftemangel herrscht. (*Müller R. , 2020*)

Als weitere Herausforderung nennt *R. Müller* den Online Handel, welcher eine Konkurrenz für Autohäuser darstellt. Der Online Handel kann dazu führen, dass Konsumenten beratende Dienstleistungen der Autohäuser in Anspruch nehmen, ohne die Intention später da einzukaufen. Dies bedeutet für Autohäuser zusätzlichen Aufwand, welcher keinen Umsatz generiert. (*Müller R. , 2020*)

Zusätzlich spricht *R. Müller* die aktuelle Situation an. Während einer Pandemie sei dies stärker spürbar, doch eigentlich sei es doch immer so, dass auf die Automobilbranche die Kaufkraft der Konsumenten und die Erwartungen in die Zukunft einen grossen Einfluss haben. Die Autorin kann *R. Müllers* Überlegung sehr gut nachvollziehen. In einer Krisensituation oder Zeiten der Unsicherheit sehen die meisten Menschen wohl eher davon ab, eine grosse Investition zu tätigen. Nichtsdestotrotz, *R. Müller* scheint stolz zu sein auf ihre Verkaufsleistung in diesem bald vollendeten Jahr. (*Müller R. , 2020*)

Zu guter Letzt nennt *C. Frei* Ethik, Fairness, Genderfairness, Zuverlässigkeit, Compliance, Nachhaltigkeit, sowie Sozial- und Umweltverträglichkeit als wichtige Faktoren der Markenbildung (*Frei C. , 2020*). Das Hervorheben dieser sehr sozialen und bedachten Aspekte scheint für die Autorin, von der Grundeinstellung her, gut zur Idee *R. Müllers* zu passen. Für sie steht die Person im Mittelpunkt, gerade in dieser aktuell sehr schwierigen Zeit (*Müller R. , 2020*).

Die Autorin vermutet, viele würden *R. Müller* in diesem Punkt zustimmen. Denn laut der Verfasserin sind Dinge wie das persönliche Engagement und der Charakter jedes Einzelnen in einem Unternehmen das Einzige, was kein zweites Unternehmen exakt imitieren kann.



## 6 RESULTATE

Im Folgenden wird zusammengefasst erläutert, welche Faktoren entscheidend sind, für den Aufbau einer starken Unternehmensmarke. Genannt werden hier jene Aspekte, welche sowohl in der Fachliteratur als auch in den Befragungen von Akteuren der Automobilbranche mehrfach erwähnt werden.

### 6.1 THEORETISCH

Grundsätzlich muss ein Autohaus zuallererst entscheiden, wie es sich im Markt positionieren möchte. Anhand dessen sollten die passende Strategie, das Unternehmensleitbild und die Unternehmenswerte definiert werden.

Daran gerichtet werden sich Corporate Culture, Corporate Behavior und Corporate Communication entwickeln. Diese entstehen teilweise dynamisch, die Rahmenbedingungen müssen jedoch von der Unternehmensführung geschaffen werden. So soll eine klare und konstante Corporate Identity entstehen.

Dabei ist speziell zu beachten, dass im Unternehmen eine Kultur entsteht, welche Mitarbeiterzufriedenheit ermöglicht.

Das Corporate Design soll aktiv geschaffen werden und sich ebenfalls am Unternehmensleitbild orientieren. Das Corporate Design ist nämlich der primär sichtbare Teil der Corporate Identity und sollte daher die Unternehmenskultur verkörpern.

Aufgrund des so entstandenen Corporate Image und dessen Umsetzung durch alle Akteure im Unternehmen wird sich das Corporate Image der einzelnen Anspruchsgruppen entwickeln. Dabei sind die Kunden, sowie die allgemeine Öffentlichkeit als potenzielle Kunden, die wichtigsten Anspruchsgruppen. Darauf beruht die Wichtigkeit der Mitarbeiterzufriedenheit. Zufriedene Mitarbeiter stellen die Basis der Kundenzufriedenheit dar.

Im Idealfall schafft es das Unternehmen, seine sorgfältig definierte Corporate Identity wie geplant an seine Anspruchsgruppen zu bringen. In diesem Fall würden Corporate Identity und Corporate Image übereinstimmen. Dies bedingt konstantes Handeln im Sinne des Unternehmens von allen Akteuren innerhalb des Unternehmens.

In der Theorie wären damit alle Voraussetzungen für den Aufbau einer starken Unternehmensmarke gegeben.

### 6.2 PRAKTISCH

In der Realität kommen jedoch in der Automobilbranche noch erschwerende Faktoren hinzu. So ist der geographische Standort und dessen Infrastruktur sehr relevant.

Besonders erschwerend wirkt jedoch der Einfluss der Produktmarke. Die Dachorganisationen der einzelnen Automarken verlangen zunehmend die Vereinheitlichung des Erscheinungsbildes der einzelnen Händler. Dies macht die Differenzierung eines Autohauses von seiner Konkurrenz zur immer grösseren Herausforderung. Hinzu kommt, dass diese Vorgaben an das Corporate Design einem Autohaus stets hohe Kosten verursachen.

Allgemein ist die Reaktion der einzelnen Menschen auf Handlungen eines Unternehmens kaum vorhersehbar. Ein Unternehmen kann theoretisch alles richtig machen und doch keinen Erfolg beim Markenaufbau haben.

Der Aufbau einer Unternehmensmarke ist sehr Personen lastig. Die Unternehmenswerte werden durch die Geschäftsleitung, bestehend aus einzelnen Individuen, definiert. Ob Mitarbeiter daraufhin zufrieden mit ihrem Arbeitgeber sind, hängt nicht von objektiv bestimmbar Faktoren ab. Vielleicht ist ein Mitarbeiter insgeheim sehr unzufrieden mit seinem Beruf und möchte eigentlich lieber eine Band gründen. Dies ist ein extremes Beispiel, aber es soll aufzeigen, dass die Unternehmenskultur objektiv betrachtet ideal sein könnte, während gewisse Mitarbeiter trotzdem sehr unzufrieden wären. Dafür würden sie dann vielleicht, bewusst oder unbewusst, dem Unternehmen die Schuld geben. Zudem ist auch das Image, welches das Unternehmen mit all seinen internen Akteuren nach aussen kreiert, nicht objektiv. Jedes Individuum nimmt sein Umfeld anders wahr. Somit ist jede Wahrnehmung subjektiv, inklusive jene eines Unternehmens.

Bei den Befragungen der einzelnen Akteure zeichnete sich meist ein Fokus auf einen bestimmten Aspekt der Markenbildung ab. So stehen für *Block, Hutter* und *R. Müller* vor allem die Menschen im Zentrum. Die Relevanz der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wird hier betont. Vgl. (*Block, 2020; Hutter, 2020; Müller R. , 2020*) Aus der Sicht von *H. Frei* und *C. Müller* ist der tatsächliche Auftritt nach aussen der Schlüssel zum Erfolg. Vgl. (*Frei H. , 2020; Müller C. , 2020*) *Billeter* und *C. Frei* setzen den Fokus wiederum auf strategische Positionierung und Unternehmensleitbild. Vgl. (*Billeter, 2020; Frei C. , 2020*) *Giger* und *Weber* heben die Wichtigkeit dessen hervor, sich als Unternehmen von der Produktmarke abzugrenzen und weisen dabei auf die Herausforderungen hin, welche sich in diesem Zusammenhang für ein Autohaus ergeben. Vgl. (*Giger, 2020; Weber, 2020*)

Die Autorin möchte an dieser Stelle festhalten, dass dies lediglich eine Beobachtung unterschiedlicher Prioritäten darstellt. Es soll keineswegs darüber gewertet werden, da in diesem Zusammenhang nicht zwischen richtig und falsch unterschieden werden kann.

## 7 SCHLUSSBETRACHTUNG

### 7.1 METHODENKRITIK

Es existiert relativ wenig Fachliteratur zu Unternehmensmarken. Jene die existiert, weist einige Diskrepanzen auf in der Definition von Begriffen wie Corporate Image, Corporate Identity oder auch Corporate Culture. Die Autorin musste in gewissen Situationen entscheiden, welche Definition im Kontext dieser Arbeit die geeignetste wäre. Dies war notwendig, um die Begriffe deutlich voneinander abgrenzen zu können und eine Faktoranalyse zu ermöglichen. Somit war die Faktoranalyse eventuell nicht die beste Methode für diese Arbeit, da die umfangreichen, zusammenhängenden Mechanismen kaum in einzelne Faktoren kategorisierbar sind.

Diese literarische Ausgangslage gestaltete schon die Suche und Zusammenführung der passenden Theorie relativ schwierig. Definitiv schwieriger, als im Vorfeld von der Autorin erwartet.

Schlussendlich wurden für das Einlesen ins Thema und die Recherche der Theorie insgesamt immerhin neun Bücher, sowie deren weiterführenden Quellen und ergänzende Internetrecherchen, verwendet.

In Kombination mit Blockaden führte die Schwierigkeit der Begriffe in der Fachliteratur zu einem massiven Rückstand im ursprünglichen Zeitplan. Dadurch verkürzte sich der Zeithorizont für das Sammeln von Wortmeldungen aus der Praxis. Vermutlich wären diese aber auch im Falle eines eingehaltenen Zeitplans kaum ausführlicher ausgefallen.

Diese Rückmeldungen aus der Praxis sind schlussendlich immerhin neun durchaus unterschiedliche Sichtweisen desselben Themas. Jedoch sind es neun Meinungen. Es fand somit keine sehr aussagekräftige, empirische Datensammlung und Datenanalyse statt.

Zudem fiel es, wie auch mit der Fachliteratur, schwer, die Antworten zu generalisieren und zu faktorisieren, da die Informationen sehr qualitativ und nicht quantitativ waren.

Aufgrund des kleinen Umfangs der Recherche und Datensammlung sind die Erkenntnisse dieser Arbeit somit nicht als abschliessend zu behandeln. Auch die Ausführungen der einzelnen Aspekte und Faktoren innerhalb der Arbeit könnten mit mehr Zeitaufwand und zusätzlicher Recherche durchaus noch detaillierter und differenzierter erfolgen.

## 7.2 FAZIT

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Fragestellung «Wie kann sich ein Autohaus im Schweizer Autohandel als starke Marke positionieren?» zu beantworten. Dabei wurden unternehmensexterne, sowie -interne Aspekte betrachtet. Diese wurden kritisch analysiert und auf ihre branchenspezifische Relevanz geprüft. Zudem konnten durch Einblicke aus der Automobilbranche zusätzliche Aspekte herausgearbeitet werden.

Somit konnte ein Gesamtbild der Aspekte kreiert werden, welche den Aufbau einer Unternehmensmarke und deren Positionierung beeinflussen.

Diese Aspekte konnten in Faktoren eingeteilt werden. Jedoch sind die Grenzen dieser Faktoren nicht immer eindeutig. Zudem interagieren die einzelnen Faktoren sehr stark miteinander, was ihre Separierung nicht besonders sinnvoll erscheinen lässt.

Das Fazit dieser Arbeit ist somit, dass die Faktoren des Aufbaus einer Unternehmensmarke sehr komplex sind, eng zusammenhängen und zu grossen Teilen von Individuen abhängen oder beeinflusst werden. Somit stellen die Erkenntnisse dieser Arbeit keine Erfolgsgarantie dar. Nichtsdestotrotz empfindet die Autorin die Erkenntnisse und thematisierten Faktoren als wichtig und hoffentlich durchaus aufschlussreich.

## 8 LITERATURVERZEICHNIS

- Balmer, J. M. (2001). Corporate Identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 254.
- Baumgarth, C. (2001). *Markenpolitik: Markenwirkungen- Markenführung- Markenforschung*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Becker, F., von Rosenstiel, L., & Spörrle, M. (2007). Persuasion durch Glaubwürdigkeit. In K. Moser, *Wirtschaftspsychologie* (S. 69-84). Heidelberg: Springer Verlag .
- Bergmann, K. (1998). *Angewandtes Kundenbindungs-Management*. Frankfurt am Main : Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Bierwirth, A. (2003). *Die Führung der Unternehmensmarke* (Bd. 45). (P. D. Meffert, Hrsg.) Frankfurt am Main: Perter Lang.
- Billeter, A. (2. Dezember 2020). Autohäuser als starke Marken. (A. Müller, Interviewer)
- Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1980). Corporate Identity-Grundlagen. In K. Birkigt, & M. M. Stadler, *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (S. 11-61). Landsberg/Lech.
- Birkigt, K., & Stadler, M. M. (2000). Corporate Identity - Grundlagen. In K. Birkigt, & M. M. Stadler, *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (10. Ausg., S. 11-61). Landsberg/Lech.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Stanfield Tetreault, M. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. Abgerufen am 2011
- Block, A. (2019). *Die Quirin-Formel, Die DNA erfolgreicher Autohäuser entschlüsselt*. (Autohaus, Hrsg.) München: Springer Automotive Media.
- Block, A. (24. November 2020). Autohäuser als starke Marken. (A. Müller, Interviewer)
- Block, A. (24. August 2020). Positionierung von Autohäusern. (A. Müller, Interviewer)
- Capaul, R., & Steingruber, D. (2016). *Betriebswirtschaft verstehen* (3 Ausg.). St. Gallen: Cornelsen Schulverlage GmbH.
- Christensen, L. T., & Askegaard, S. (1999). Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 292-315.
- Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational Behavior*. Fort Worth.
- de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 159. Abgerufen am 2011
- Deitmar, H. L. (2011). *Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke*. Universität Münster: Gabler Verlag.
- Den Hartog, D. N., & Verbarg, R. M. (2004). High performance of work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 55-78.

- Deshpande, R., & Webster Jr., F. E. (Januar 1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), S. 3-15.
- Dubrin, A. J. (1994). *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness* (4. Ausg.). Englewood Cliffs.
- Esch, F.-R. (14. April 2003). Marken - Auf der Suche nach Identität. *Frankfurter allgemeine Zeitung*(88), 24.
- flexikon*. (20. Oktober 2020). Von <https://flexikon.doccheck.com/de/Psychosozial> abgerufen
- Franz, K.-P. (2001). Der Kundenwert in Modellen des Wertmanagement. In B. Günter, & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert* (S. 371-384). Wiesbaden.
- Frei, C. (4. Dezember 2020). Autohäuser als starke Marken. (A. Müller, Interviewer)
- Frei, H. (17. November 2020). Autohäuser als starke Marken . (A. Müller, Interviewer)
- Giger, K. (7. Dezember 2020). Autohäuser als starke Marken. (A. Müller, Interviewer)
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Brand Management*, 35(3/4), 441. Abgerufen am 2011
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Den Firmennamen zur Marke machen. *Harvard Business Manager*(4), 36-43.
- Heinen, E., & Dill, P. (1990). Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In S. Hermann, *Herausforderung Unternehmenskultur*. Stuttgart: Schäffer Verlag.
- Hutter, S. (9. Dezember 2020). Autohäuser als starke Marke. (A. Müller, Interviewer)
- Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. Palgrave Macmillan, London.
- Kapferer, J.-N. (1992). *Die Marke - Kapital des Unternehmens*. Landsberg/Lech.
- Kapferer, J.-N. (2001). *Strategic Brand Management* . London.
- Keller, M., De Simoni, C., Seidmann, S., & Westphalen, A. (13. August 2018). *Universität Zürich, Methodenberatung*. (J. Schwarz, & H. Bruderer Enzler, Herausgeber) Abgerufen am 16. 12 2020 von [https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse\\_spss/interdependenz/reduktion/faktor.html](https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/interdependenz/reduktion/faktor.html)
- Kepper, G. (1994). *Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien* . Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, Springer Fachmedien.
- Kiechl, R. (1990). Ethnokultur und Unternehmenskultur. In C. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung* (S. 107-130). Heidelberg.
- Kleinaltenkamp, M., & Dahlke, B. (2001). Der Wert des Kunden als Informant- auf dem Weg zu einem "knowledge based customer value". In B. Günter, & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert* (S. 189-212). Wiesbaden.

- Klimecki, R. G., & Probst, G. (1990). Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur. In C. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung* (S. 41-65). Heidelberg: Springer Verlag.
- Kohli, C., & Labahn, D. W. (Januar/Februar 1997). Observations: Creating effective brand names: A study of the naming process. *Journal of Advertising Research*, 67-75.
- Lingenfelder, M., & Spitzer, L. (1987). *Determinanten der Realisierung und Wirkungen einer Corporate Identity*. Mannheim.
- Linxweiler, R. (1999). *Marken-Design - Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen*. Universität St. Gallen (HSG): Gabler.
- Maier, G. W. (20. Dezember 2020). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hygienefaktoren-35183> abgerufen
- Matzler, K. (1997). *Kundenzufriedenheit und Involvement*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, Gabler.
- Matzler, K. (1999). Die Faktorstruktur der Kundenzufriedenheit. In H. H. Hinterhubler, & K. Matzler, *Kundenorientierte Unternehmensführung* (S. 99-128). Institut für Unternehmensführung, Universität Innsbruck, Innsbruck, Österreich: Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Meffert, H. (2000). *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (9. Ausg.). Wiesbaden: Springer.
- Meffert, H., & Bierwirth, A. (2002). Corporate Branding — Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers, *Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung* (S. 181-200). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Morsing, M., & Kristensen, J. (2001). The question of coherency in corporate branding - over time and across stakeholders. *Journal of Communication Management*, 6(1), 34-38. Abgerufen am 2011
- Müller, C. (13. Dezember 2020). Autohäuser als starke Marken. (A. Müller, Interviewer)
- Müller, R. (12. Dezember 2020). Autohäuser als starke Marken. (A. Müller, Interviewer)
- Peters, R.-H. (November 2000). Lila Kuh des Internets. *BIZZ*, 59-63.
- Rode, V. (2004). *Corporate Branding von Gründungsunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Sackmann, S. A. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In C. Lattmann, *Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung* (S. 153-188). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Sapienza, H. J., & Korsgaard, A. (1996). Procedural Justice in Entrepreneur-Investor Relations. *Academy of Management Journal*(39), 544-574.
- Sarasin, W. (2000). Planung und Durchführung von CI-Projekten: Vorgehensweise und Checkliste. In K. Birkigt, M. M. Stadler, & H.-J. Funk, *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (S. 579-592). Landsberg/Lech.

- Schein, E. H. (1996). The Missing Concept in Organization Studies . *Administrative Science Quarterly*, 229-240.
- Stankowski, A. (2000). Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity . In K. Birkigt, M. Stadler, & H. J. Funk, *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (S. 189-211). Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Strödter, K. (2008). *Markencommitment bei Mitarbeitern. Bedeutung der Kongruenz von Mitarbeiter und Märkte für das Markencommitment in Unternehmen*. Berlin: Logos Verlag.
- Suchan, R. (2004). *Unternehmen als Marke* . Essen: GRIN Verlag.
- Ternès, A., & Towers, I. (. (2017). *Das Unternehmen als Marke* . München : AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft, München .
- Thomson, K. (1999). The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819-835. Abgerufen am 2011
- Trux, W. (2000). Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung. In K. Birkigt, M. M. Stadler, & H.-J. Funk (Hrsg.), *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (10. Ausg., S. 65-76). Landsberg/Lech.
- Van Riel, C. B. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Harlow, England .
- Voigt, K. I. (1996). *Unternehmenskultur und Strategie: Grundlagen des kulturbewussten Managements*. Wiesbaden.
- Von Rosenstiel, L. (1990). Der Einfluss des Wertewandels auf die Unternehmenskultur. In C. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung* (S. 131-152). Heidelberg.
- Weber, M. (3. Dezember 2020). Autohäuser als starke Marken. (A. Müller, Interviewer)
- Wentzel, D., Tomczak, T., & Herrmann, A. (2008). Wirkung des Mitarbeiterverhaltens auf die Markenpersönlichkeit. *Marketing ZFP*, 30(3), 133-146. Abgerufen am 2011
- Yuan-Duen, L., & Huan-Ming, C. (2008 ). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study . *International Journal of Management*, 732-739.
- Zeplin, S. (2008). *Innenorientiertes identitätsbasiertes Markenmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag.



9	Anhang .....	i
9.1	Telefonat mit Andreas Block zur Positionierung von Autohäusern .....	i
9.2	Fragebogen - Beispiel .....	ii
9.3	Fragebogen von Hanspeter Frei .....	iii
9.4	Interview mit Andreas Block .....	iii
9.5	Fragebogen von Sophie Hutter .....	iv
9.6	Fragebogen von Andreas Billeter .....	v
9.7	Befragung von Marc Weber .....	vi
9.8	Fragebogen von Christoph Frei .....	vii
9.9	Fragebogen von Kurt Giger .....	viii
9.10	Interview mit Regula Müller .....	ix
9.11	Befragung von Christian Müller .....	xii

## 9 ANHANG

### 9.1 TELEFONAT MIT ANDREAS BLOCK ZUR POSITIONIERUNG VON AUTOHÄUSERN

Notizen zum Telefonat mit dem ZHAW Dozent aufgrund einer Blockade am 24.08.2020,  
zitiert als: (Block, Positionierung von Autohäusern, 2020)

- Sichtweise des Autohauses
  - Stärken/Schwächen
  - Bild, Image (das man präsentieren möchte)
  - Führungsstil
  - Firmenphilosophie
- Selbstbild
- Sichtweise der Kunden
  - Wichtig für Kunden:
    - Produkte
    - Dienstleistungen
    - Preise
    - Emotionale Aspekte:
      - Kundenfreundlichkeit, evtl. Kinderfreundlichkeit etc.
      - Evtl. bestimmte Personen (Gesicht der Marke), Vertrauenspersonen
      - Ambiente
    - Infrastruktur/Erreichbarkeit

→ Wenn Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild → authentische Positionierung, die daraus aufgebaute Marke ist stark

Zusätzlicher Aspekt: Wert/Rolle der Automarke → jene Werte auch berücksichtigt und im Autohaus widergespiegelt? Wurde eine harmonische Kombination beider Marken erreicht?

Eventuelle Methode für die Arbeit: Kundenbefragung (zur Bestimmung des Fremdbildes, anschließender Vergleich mit dem Selbstbild des Unternehmens) → «Experiment mit Fallbeispiel»

## 9.2 FRAGEBOGEN - BEISPIEL

### AUTOHÄUSER ALS STARKE MARKEN

Wie kann sich ein Autohaus, mit seinen Produkten und Dienstleistungen, im Schweizer Autohandel als starke Marke positionieren?

Das Ziel meiner analytischen Arbeit ist es, die Faktoren herauszuarbeiten, welche relevant sind, für den Aufbau einer starken Unternehmensmarke. Jedoch möchte ich dies nicht nur theoretisch betrachten, sondern auch aus der gewerbespezifischen und praxisorientierten Sicht.

Den praxisnahen Blickwinkel auf meine Analyse ermöglichen Sie mir mit der Teilnahme an dieser Befragung. Vielen Dank für ihre Unterstützung!

Alexandra Müller, Maturandin an der Kantonsschule Zürcher Unterland, Wirtschaft-rechtliches Profil

Bitte beantworten Sie mir aufgrund Ihrer Erfahrungen folgende Fragen:

- 1. Wie kann ein Autohaus eine starke Unternehmensmarke aufbauen?**
- 2. Wo sehen Sie den Unterschied von sehr bekannten Autohäusern zu unbekanntem?**
- 3. Was kann die Marke eines Autohauses schädigen?**
- 4. Welche Faktoren empfinden Sie bei der Markenbildung als besonders wichtig? (Unternehmensintern, wie auch im Auftritt nach aussen)**
- 5. Betreiben Sie in ihrem Autohaus aktive Markenpflege? Wenn ja, wie?**
- 6. Sehen Sie branchenspezifische Schwierigkeiten für den Aufbau von Unternehmensmarken?**

(Anmerkung der Autorin zum Fragebogen: Es wurden nicht immer alle Fragen gestellt, da nicht in jedem Fall sinnvoll)

### 9.3 FRAGEBOGEN VON HANSPETER FREI

Geschäftsführer bei Autocenter Bülach-Süd AG

17.11.2020, zitiert als: (Frei H. , 2020)

**1. Wie kann ein Autohaus eine starke Unternehmensmarke aufbauen?**

Fehlerfreie Arbeit, zufriedene Kunden, gutes Image, zufriedene Mitarbeiter, gutes Produkt

**2. Wo sehen Sie den Unterschied von sehr bekannten Autohäusern zu unbekanntem?**

Image, Erscheinungsbild

**3. Was kann die Marke eines Autohauses schädigen?**

Üble Nachrede, schlechte Arbeitsqualität, mangelhaftes Produkt

**4. Welche Faktoren empfinden Sie bei der Markenbildung als besonders wichtig? (Unternehmensintern, wie auch im Auftritt nach aussen)**

Marketingauftritt, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Image, Produkt

**5. Betreiben Sie im Unternehmen aktive Markenpflege? Wenn ja, wie?**

Marketing, Kundenzufriedenheitsumfragen, Q-Checks

### 9.4 INTERVIEW MIT ANDREAS BLOCK

ZHAW Dozent

24.11.2020, zitiert als: (Block, Autohäuser als starke Marken, 2020)

**1. Wie kann ein Autohaus eine starke Unternehmensmarke aufbauen?**

Strategie, Vision, im Einklang: mit Werten Eigentümer und Mitarbeiter

Konsistenz, roter Faden, ganz egal was man tut und was nicht

Fokus setzen – für ganzes Unternehmen (Anspruch/Wirklichkeit)

**2. Wo sehen Sie den Unterschied von sehr bekannten Autohäusern zu unbekanntem?**

Namen – Grösse finanzielle Möglichkeiten – nicht persönlich, alteingesessen

Historie, Finanzkraft

Begrüssung: Art – persönlich, Freundlichkeit, erster Eindruck, Personen

**3. Was kann die Marke eines Autohauses schädigen?**

Erbrachte Leistung (unsaubere Arbeit, Arbeitsqualität)

Gesamterscheinungsbild – Wahrnehmung (individuell) + bestimmte Garagen ziehen bestimmte Kunden an (was wollen wir für Kunden, Spezialisierung)

Knowhow von Mitarbeitern

Sauberkeit und Ordnung im Betrieb

Vieles sehr persönlich – Fahrzeug grundsätzlich dasselbe

Hard Facts (Ort, Infrastruktur)

Persönliches (macht den Unterschied)

Mitarbeiter-, Kundenzufriedenheit → Volumen, Stabilität

## 9.5 FRAGEBOGEN VON SOPHIE HUTTER

Leiterin Marketing bei Hutter Dynamics

(ergänzt durch ein kurzes Interview für Rückfragen)

Fragebogen: 02.12.2020, Rückfragen: 09.12.2020

zitiert als: (Hutter, 2020)

### 1. Wie kann ein Autohaus eine starke Unternehmensmarke aufbauen?

- Qualitative, hochwertige Arbeitsleistungen anbieten
- Hohe Kundenzufriedenheit generieren
- Motivierte, loyale Mitarbeiter, die die Unternehmenswerte verkörpern
- Persönliche Geschichten kommunizieren
- Starke Unternehmenswerte definieren und diese stetig kommunizieren

### 2. Wo sehen Sie den Unterschied von sehr bekannten Autohäusern zu unbekanntem?

- Sehr bekannte Garagen haben es geschafft, eine eigene Markenidentität zu generieren, und diese im Idealfall losgelöst von der Automarke zu positionieren.

### 3. Was kann die Marke eines Autohauses schädigen?

- Schlechte Arbeitsleistungen, die zu einer tieferen Kundenzufriedenheit führen
- Einzelne Kunden, die schlechte Erfahrungen (z.B. auf Social Media oder Google Business) verbreiten. Im schlimmsten Fall sind diese schlechten Erfahrungen nicht mal wahr.
- Einzelne Mitarbeiter, die nicht im Sinne des Unternehmens handeln, gegen Unternehmensgrundsätze verstossen oder ihre eigene Meinung statt die des Unternehmens gegenüber dem Kunden mitteilen
- Qualitätsprobleme bei den vertriebenen Automarken. Schlechte Produktqualität fällt immer auch auf die Garage zurück, auch wenn diese nichts dafür kann.

### 4. Welche Faktoren empfinden Sie bei der Markenbildung als besonders wichtig? (Unternehmensintern, wie auch im Auftritt nach aussen)

Intern:

- Kontinuierliches Vorleben der gewünschten Verhaltensweisen
- Stetige und direkte Kommunikation mit allen Mitarbeitern
- Aufzeigen der Ziele, wo möchte man als ganzes Unternehmen hin, was erwartet man vom Team

Extern:

- Konsequentes Umsetzen der Unternehmenswerte
- Der Kunde soll über alle Kontaktpunkte eine einheitliche Kommunikation erleben

### **5. Betreiben Sie bei *Hutter Dynamics* aktive Markenpflege? Wenn ja, wie?**

Wir versuchen möglichst oft Inhalte mit eigenen Mitarbeitern zu kommunizieren. Z.B. auf Social Media oder in unseren Newslettern. So können wir persönliche Geschichten erzählen und die Kunden denken sie kennen uns gut. So versuchen wir uns ebenfalls klar abzugrenzen von der fahrzeugspezifischen Kommunikation des Herstellers.

#### **Schwer umzusetzen? nur theoretisch?**

Image: viel Freiraum bei der Umsetzung

Vorgaben der Automarke: Budget manchmal effizienter einsetzbar

### **6. Sehen Sie branchenspezifische Schwierigkeiten für den Aufbau von Unternehmensmarken?**

Besonders starke Vorgaben und Präsenz der Automarke, vermutlich nicht einzigartig aber ausgeprägt in der Autobranche.

Die Presse kreiert ein gewisses Image von Automarken (Bsp. Meldungen von Rasern mit Bemerkung über Marke des Autos). Dieses Image ist spürbar und wird von Kunden auch angesprochen.

## **9.6 FRAGEBOGEN VON ANDREAS BILLETER**

Inhaber von Consulting und Bildungsmanagement

02.12.2020, zitiert als: (Billeter, 2020)

### **1. Wie kann ein Autohaus eine starke Unternehmensmarke aufbauen?**

Meiner Meinung nach ist die Marktpositionierung wichtig: Preisführerschaft vs. Qualitätsführerschaft. Viele Autohäuser positionieren sich leider zu wenig klar und geraten dann zwischen Stühle und Bänke. Das will heissen, sie sprechen keine klare Zielgruppe an.

### **2. Wo sehen Sie den Unterschied von sehr bekannten Autohäusern zu unbekanntem?**

- Geografische Lage und Anfahrtswege müssen ideal sein
- Langjährige Tradition bringt Bekanntheit
- Gepflegter und sauberer Auftritt
- Evtl. Markenvertretung und/oder Franchising

### **3. Was kann die Marke eines Autohauses schädigen?**

- Negatives Image z.B. negative Google Rezensionen oder Mund zu Mund Propaganda
- Nicht einhalten von Umweltrichtlinien
- Unlauterer Wettbewerb oder negative Presseschlagzeilen
- Ungepflegter Auftritt
- Unseriöse Geschäftshandhabung

**4. Welche Faktoren empfinden Sie bei der Markenbildung als besonders wichtig? (Unternehmensintern, wie auch im Auftritt nach aussen)**

- Kunden sollen sich gut aufgehoben fühlen und ein Autohaus als seriösen Dienstleister erleben.
- Die Mitarbeitenden sollten gerne im Unternehmen arbeiten. Nur zufriedene Mitarbeitende sind in der Lage Kunden zum König zu machen...

**6. Sehen Sie branchenspezifische Schwierigkeiten für den Aufbau von Unternehmensmarken?**

Ich glaube als traditionelles Autohaus neu in den Schweizer Markt einzutreten wird sehr schwierig. In der Schweiz befinden wir uns in einem stark umkämpften Verdrängungsmarkt ohne grosse Wachstumsmöglichkeiten. Meiner Meinung nach wird in Zukunft die Dichte des Händlernetzes eher reduziert als ausgebaut werden.

Im Innovationsbereich mit neuen Technologien würde ich allenfalls Chancen sehen...

## 9.7 BEFRAGUNG VON MARC WEBER

Inhaber von Ausee-Garage AG

03.12.2020, zitiert als: (Weber, 2020)

**1. Wie kann ein Autohaus eine starke Unternehmensmarke aufbauen?**

Wichtig ist losgelöst von der Markenwelt und den Vorgaben, eigene Werte zu definieren und im Betrieb auch sichtbar machen

**2. Wo sehen Sie den Unterschied von sehr bekannten Autohäusern zu unbekanntem?**

Die eigene Identität, die man auch gegen aussen zeigen muss und gegen innen ebenfalls. Die eigene Marke muss auch gegen aussen sichtbar sein

**3. Was kann die Marke eines Autohauses schädigen?**

z.t. die Markenvertretung (negative Schlagzeilen) externe Einflüsse (politisches Image)  
unloyale Mitarbeiter

**4. Welche Faktoren empfinden Sie bei der Markenbildung als besonders wichtig? (Unternehmensintern, wie auch im Auftritt nach aussen)**

Transparenz, Verpackung und Inhalt müssen übereinstimmen!

**5. Betreiben Sie in ihrem Autohaus aktive Markenpflege? Wenn ja, wie?**

Ja, wir positionieren unsere Marke bewusst über den Handelsmarken (Visuell und auch in der internen Kommunikation) gezielte Kommunikation an Kunden/ Interessenten im «ausee-look»

**6. Sehen Sie branchenspezifische Schwierigkeiten für den Aufbau von Unternehmensmarken?**

Einerseits ist es kostenintensiv und braucht Zeit. Zudem ist dies nicht im Interesse der Handelsmarken – die sehen nur ihre Werte

## 9.8 FRAGEBOGEN VON CHRISTOPH FREI

Geschäftsführer bei Emil Frey AG Schlieren

04.12.2020, zitiert als: (Frei C. , 2020)

### 1. Wie kann ein Autohaus eine starke Unternehmensmarke aufbauen?

Primär wird ein Leitbild benötigt, worin der angestrebte Zielzustand beschrieben wird.

Sämtliche strategischen und taktischen Massnahmen werden danach ausgerichtet, diesen Zielzustand dauerhaft zu erreichen. Dies betrifft alle Mitarbeitenden und alle Abteilungen.

Daraus abgeleitet werden sämtliche Prozesse, um die Massnahmen erfolgreich zu machen.

Alle Massnahmen und Prozesse unterliegen einem permanenten Verbesserungsprozess.

In einer Garage könnte das Credo heissen; Qualitätsprodukte und Dienstleistungen zu einem fairen Preis zur rechten Zeit am richtigen Ort.

Hohe Kontinuität und äusserste Disziplin legen das Fundament zu einer soliden Positionierung am Markt. Begleitet durch permanente integrierte interne und externe Kommunikation auf allen Ebenen kann es gelingen, eine Marke zu werden.

### 2. Wo sehen Sie den Unterschied von sehr bekannten Autohäusern zu unbekanntem?

Fehlendes Leitbild, inkonsequente Umsetzung, zu hoher Diversifizierungsgrad. Mangelnde Ausprägung der Faktoren unter Frage 4.

### 3. Was kann die Marke eines Autohauses schädigen?

Die Verwässerung des Leitbildes. Beispielweise häufige Markenwechsel oder Verlust von Marken, hohe Personalfluktuation, unethische Verhaltensweise der Belegschaft insbesondere der Führung gegen Innen und Aussen, fehlende Bereitschaft Mittel in Personal, Sozialleistungen, Sicherheit und Infrastruktur zu investieren, Vertrauensverlust der Mitarbeitenden und der Kunden durch inkonsequente Durchsetzung der Qualitätsansprüche, Kundenversprechen ist nicht kongruent mit der gelieferten Leistung.

### 4. Welche Faktoren empfinden Sie bei der Markenbildung als besonders wichtig? (Unternehmensintern, wie auch im Auftritt nach aussen)

Ethik, Fairness, Nachhaltigkeit, Kontinuität, Zuverlässigkeit, Reputation, Sozial- und Umweltverträglichkeit, Genderfairness, Compliance.

### 5. Betreiben Sie in ihrem Autohaus aktive Markenpflege? Wenn ja, wie?

Indem sich sämtliche Mitarbeiter nach dem Credo richten, es leben und umsetzen. Unterstützt von einem aktiven KVP wird der Kurs des Betriebes permanent justiert und den Veränderungen, Bedürfnissen und Erwartungen des Marktes angepasst. Permanente Weiterbildung des Personals sowie Schulung und Vermittlung des Sinnes des Leitbildes

Unterstützt wird der Gesamtauftritt durch zielgerichtetes Standortmarketing.

Insbesondere Netzwerkpflege durch die Geschäftsleitung und präzise lokale Sponsoring Aktivitäten prägen die Wahrnehmung von aussen.

### 6. Sehen Sie branchenspezifische Schwierigkeiten für den Aufbau von Unternehmensmarken?

Reputation der Hersteller der geführten Marken bis hin zum Herkunftsland, politische Einflüsse, regulatorische Massnahmen, gesellschaftlicher Wertewandel.

## 9.9 FRAGEBOGEN VON KURT GIGER

Geschäftsführer bei Ernst Ruckstuhl AG  
07.12.2020, zitiert als: (Giger, 2020)

### 1. Wie kann ein Autohaus eine starke Unternehmensmarke aufbauen?

Wenn die Produkte, die Dienstleistungen und die Kundenorientierung eine permanent hohe Qualität aufweisen, kann durch langjähriges konstantes Marketing (inkl. Durchführung regelmässiger Events) eine starke Marke aufgebaut werden.

### 2. Wo sehen Sie den Unterschied von sehr bekannten Autohäusern zu unbekanntem?

Sehr bekannte Autohäuser sind auf allen möglichen Arten (Social Media, Print, Radio, Internet etc.) permanent präsent. Im Vordergrund steht immer das CI und der Name des Autohauses. Die vertretenen Produkte sind zweitrangig. Unbekannte Autohäuser stellen in der Regel die Produkte in den Vordergrund und vernachlässigen die gute Positionierung des eigenen Unternehmens.

### 3. Was kann die Marke eines Autohauses schädigen?

Das Autohaus muss auf allen Positionen die besten Mitarbeiter haben und diese gut pflegen. Unfreundliche Mitarbeiter, ungenügende Kompetenzen, schlechte Servicequalität und überhöhte Preise sprechen sich schnell herum. Der Aufbau und Erhalt einer starken Marke ist harte Arbeit, die jeder einzelne Mitarbeiter täglich zu leisten hat. Der Kunde steht immer im Mittelpunkt der Bemühungen. Wird diese Einstellung nicht permanent gelebt, kann dies die Marke des Autohauses schnell und gravierend schädigen.

### 4. Welche Faktoren empfinden Sie bei der Markenbildung als besonders wichtig? (Unternehmensintern, wie auch im Auftritt nach aussen)

- Zufriedene, freundliche, kompetente und kundenorientierte Mitarbeiter, die Freude haben im Unternehmen arbeiten zu dürfen.
- Permanent hohe Qualität der Arbeiten.
- Umfangreiches Angebot an Dienstleistungen.
- Über viele Jahre konstanter Auftritt in Marketing und Werbung.
- Einfacher Firmenname und einprägsames Firmen-Logo, visuell und ev. auch akustisch.
- Konstanter Werbeauftritt auf allen möglichen Kanälen.
- Regelmässige Events, bei denen nicht die angebotenen Produkte im Vordergrund stehen.
- Professionell funktionierendes Reklamationsmanagement.
- Beantwortung aller öffentlich zugänglichen Bewertungstools (z.B. Google Rezensionen).

### 5. Betreiben Sie in ihrem Autohaus aktive Markenpflege? Wenn ja, wie?

Ja. Wir versuchen alle vorgängig erwähnten Punkte bestmöglich umzusetzen.

### 6. Sehen Sie branchenspezifische Schwierigkeiten für den Aufbau von Unternehmensmarken?

Der Einfluss der Importeure engt unseren Handlungsspielraum zum Teil massiv ein. Damit sich die Automobil-Importeure an der Werbung beteiligen, sind wir gezwungen, Produktwerbung zu machen. Um parallel dazu die Unternehmensmarke zu bewerben, wären zusätzliche finanzielle Mittel notwendig, welche bei den tiefen Margen der Händlerbetriebe meistens nicht vorhanden sind.



## 9.10 INTERVIEW MIT REGULA MÜLLER

Verkaufsleiterin bei Autowehtal

(Bei der Niederschrift von einer Tonaufnahme aus dem Schweizerdeutschen «übersetzt»)

12.12.2020, zitiert als: (Müller R. , 2020)

### 1. Wie kann ein Autohaus eine starke Unternehmensmarke aufbauen?

Langfristig muss man eine Stammkundschaft aufbauen, indem man zuverlässig, kontinuierlich mit stabiler Qualität im Kundendienst über Jahre/Jahrzehnte die Kunden gut bedient. Man muss darauf achten, dass man mit dem Kunden eine gute Kommunikation hat.

Dazu braucht es einen Kundendienstberater, welcher die Bedürfnisse gut erfassen kann, der den Kunden und seine Ansprüche versteht. Dies erleben wir mit Ivan delle Donne, der seit der Lehre bei uns ist. Er steht in einem guten persönlichen Umfeld, hat eine konstante Leistungsbereitschaft und ist jeden Tag bereit eine hervorragende Leistung abzuliefern. So wird Kundendienst gelebt.

**Können diese Dinge Ihrer Meinung nach in der Weiterbildung der Mitarbeiter beeinflusst werden, oder müssen die Mitarbeiter nach diesen Kriterien ausgewählt werden?**

Ich glaube, diese Chance ist 50/50. Wenn der Mitarbeiter die Grundvoraussetzungen als Person nicht mitbringt, kann man in der Weiterbildung noch so viel versuchen, da wird nie dieselbe Leistung resultieren, wie wenn die Bereitschaft von Anfang an da ist. Ein Anreiz oder eine Zielsetzung muss vorhanden sein. Ein persönliches Ziel die beste Leistung zu bringen.

**Ist somit für Sie die Kundenzufriedenheit klar das oberste Ziel?**

Grundsätzlich werden wir vom Importeur anhand der Kundenzufriedenheit gemessen, welche sich auf Google und all diesen Tools zeigt. Dies wird dann nach aussen hin kommuniziert. Ein Kunde, der ein neues Autohaus sucht, schaut dann zuerst auf Autoscout und Google diese Ratings an. Sogar der Kundendienstberater, den wir demnächst beschäftigen werden und nach welchem wir über neun Monate gesucht haben, hat sich schlussendlich aufgrund unseres guten Ratings auf Google und bei Ford bei uns gemeldet. Also suchen sich auch Arbeitnehmer einen Partner mit guten Ratings. Diese Ratings signalisieren also auch einen zuverlässigen Arbeitgeber mit breiter Akzeptanz.

### 2. Wo sehen Sie den Unterschied von sehr bekannten Autohäusern zu unbekanntem?

Es gibt natürlich Autohäuser, die grundsätzlich über den Preis agieren, damit sie in einem grossen Radius, über die ganze Schweiz, online Werbung machen können und ihre Kunden anziehen können. Die kaufen dann einmal ein Auto und nehmen danach keine Dienstleistungen mehr wahr. So wird man nie mehr eine Rückgewinnung haben, das ist der grössere Zeithorizont, wo man im Umsatz pro Jahr mehr davon profitiert, wenn man den Kunden binden kann.

**Würden Sie daher sagen, dass, zusammengenommen mit Ihren vorherigen Aussagen, Markenbekanntheit nicht mit Markenstärke gleichgesetzt werden kann?**

Zum einen gibt es natürlich die Markenbekanntheit im eigenen Einzugsgebiet. Das sind relativ kleine Gebiete im nahen Umfeld. Da setzt man auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Umfeld.

Dann gibt es die Anderen mit ihren grossen Einzugsgebieten, wo es egal ist, ob der Kunde wieder kommt. Diese setzen auf ihre Stückzahlen, damit sie möglichst viel umsetzen, egal ob sie einen Gewinn auf den Autos haben. Diese setzen so darauf, die vom Händler geforderte Menge zu verkaufen und den Bonus zu erhalten.

Dies ist eine gefährliche Entwicklung. Die Margen auf den Autos werden immer kleiner und die geforderte Menge immer grösser, da die Idee der Dachorganisation ist, die Händleranzahl zu reduzieren. So müssen sich die Händler entscheiden, wo sie sparen. Es wird dann meist versucht, Abläufe, wie zum Beispiel die Fahrzeugaufbereitung, immer noch schneller zu erledigen. Dadurch leidet die Qualität. Kunden, die dann nur einmal vorbei kommen, weil sie einfach nach dem günstigsten Angebot gesucht haben, sind dann vielleicht unzufrieden und geben eine schlechte Bewertung ab. Hier muss der Händler aufpassen, dass er eine Balance findet, damit er in den Rezensionen nicht zu tief fällt. Denn die Leute wollen zwar einen guten Preis, sie wollen aber auch einen guten Händler. Das wird immer mehr zum Spagat. Wo ist die Grenze der guten Qualität und wie bringt man die nötige Menge hin? Ohne dass die Mitarbeiter zusätzlich unter Druck gesetzt werden, so dass sie schlussendlich weniger leisten können.

Dadurch dass die Händler dieselbe Marge haben, bieten wir dieselben Produkte in einem ähnlichen Rahmen an. Das sollte dazu führen, dass jeder in seiner Region beim nächsten Händler das gewünschte Auto kauft und nicht in der ganzen Schweiz herum fährt für ein Auto. In der Realität ist es mit den Vergleichsportalen natürlich so, dass der beste Preis gesucht wird. Das kann dann Zufall sein, dass einer ein bestimmtes Auto in Aktion verkauft, weil er es aus irgendeinem Grund loswerden will. Wenn dieser Preis dann tiefer ist als beim Händler in der Region des Kunden, dann passiert es natürlich, dass der Kunde diesem Preis nachfährt.

**3. Was kann die Marke eines Autohauses schädigen?**

Wenn der Händler nur auf Menge setzt und die Qualität vernachlässigt.

Wenn der Importeur übermässige Anforderungen an die Händler stellt, wird es immer schwieriger.

Da geht es um die Beurteilung, wie viele Händler es in einem Raum braucht.

Der Online Handel ist ein weiteres solches Problem. Denn mit dem Online Handel ist die Sache nicht getan. Die Leute wollen sich das Auto trotzdem noch anschauen und wollen beraten werden. Das allein bringt aber keinen Umsatz. Das ist eine Entwicklung, die uns Händlern Sorge bereitet.

Ein weiteres Problem ist der momentan herrschende Fachkräftemangel. Da ist es wiederum wichtig, als attraktiver Arbeitsplatz aufzutreten und vorhandene Mitarbeiter binden zu können.

**4. Welche Faktoren empfinden Sie bei der Markenbildung als besonders wichtig?  
(Unternehmensintern, wie auch im Auftritt nach aussen)**

Extern: Kundenzufriedenheit und alles was damit zusammenhängt (siehe 1.)

Intern: Das Erkennen der Persönlichkeiten im Team. So dass man jedes Teammitglied aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur abholen kann, dass jeder seine volle Leistung entfalten kann, ohne unter

Druck zu geraten. Das ist das A und O. Ist in einem Team von 15 bis 20 Menschen mit zunehmendem Masse ein extremer Spagat. Ohne Druck von aussen sollte jeder die Motivation haben, seine Leistung so zu bringen, dass die Kundenzufriedenheit erreicht wird. Im Corona-Jahr ist das natürlich ganz speziell. Denn gerade sensible Menschen, die gut auf Kunden zugehen können, sind gerade die empfindlichsten, wenn es um Corona geht. Da ist die Angst relativ gross, entweder um sich und die Familie oder die Angst etwas falsch gemacht zu haben, wenn man in Quarantäne muss. Diese Ängste, welche dann vermutlich durch die psychosomatischen Effekte auch eine vermehrte Abwesenheit verursachen, sind jedoch dieses Jahr natürlich aussergewöhnlich.

Ich denke das zeigt einfach noch mehr, dass die Person im Mittelpunkt steht. Wie sie denkt, handelt, in was für einem Umfeld sie lebt. Das muss berücksichtigt werden im Umgang.

### **5. Betreiben Sie in ihrem Autohaus aktive Markenpflege? Wenn ja, wie?**

In dem, dass unsere Mitarbeiter nach aussen gut von der Marke reden. Von der Automarke wie vom Unternehmen.

Eine gute interne Kommunikation, so dass das Autohaus als guter Arbeitgeber empfunden wird und das auch so nach aussen kommuniziert wird.

Dieser Punkt diskutieren wir immer wieder, wenn Mitarbeiter selbst nicht die vertriebene Automarke fahren wollen. Da ist die Frage, ob sie die Produkte nicht mit Überzeugung vertreten können, oder ob sie eine Wunschvorstellung anderer Automarken haben. Ich denke ein grosser Faktor ist da, dass man tag täglich mit Problemen der Automarke konfrontiert wird. Das kreierte die Vorstellung, die Automarke habe nur Probleme, ohne den Vergleich zu anderen Marken zu haben.

Es ist wichtig, dass Mitarbeiter diese Wunschvorstellungen von der Realität trennen und so hinter den Produkten stehen können.

Ein anderer wichtiger Teil der Kundenpflege ist das regelmässige Kontaktieren der Kunden. Der persönliche Kontakt mit Kunden ist bei uns noch sehr konventionell. Bei uns auf dem Land ist das noch sehr wichtig. Der Kunde will persönlich begrüsst werden, wenn er herein kommt, er will, dass man seinen Namen kennt und er erwartet, dass man sein Auto kennt.

Dafür braucht es wiederum einen Kundendienstberater, der diese Fakten kennt und der den direkten Kontakt mit den Kunden sucht. Dieser Kontakt ist natürlich momentan ziemlich beeinträchtigt, scheint aber nach wie vor wichtig zu sein.

### **6. Sehen Sie branchenspezifische Schwierigkeiten für den Aufbau von Unternehmensmarken?**

Ich denke die Kaufkraft spielt bei uns eine grosse Rolle, mehr als bei den meisten anderen. Das stellt jetzt mit Corona eine besondere Herausforderung dar. Im internationalen Vergleich sind unsere Lebenshaltungskosten laut einer Studie unverhältnismässig teurer geworden. So bleibt nach der Deckung der Grundbedürfnisse kaum etwas übrig. Das macht es natürlich schwerer, den Menschen dann ein Auto zu verkaufen.

Nicht nur durch Corona, sondern allgemein scheint es so, als würde der Unterschied zwischen arm und reich immer grösser.

Wenn der Handwerker keinen besseren Lohn bekommt, werden diese Berufe nicht mehr erlernt. Das würde unsere Branche natürlich auch betreffen.

Hinzu kommt die Elektrifizierung der Fahrzeuge, welche den Mechaniker Beruf zu grossen Teilen verändert.

## 9.11 BEFRAGUNG VON CHRISTIAN MÜLLER

Inhaber von Autowehtal

(Bei der Niederschrift von einer Tonaufnahme aus dem Schweizerdeutschen «übersetzt»)

13.12.2020, zitiert als: (Müller C. , 2020)

### 1. Wie kann ein Autohaus eine starke Unternehmensmarke aufbauen?

Um eine starke Marke aufzubauen braucht man einen klaren Auftritt. Eine Identifikation, beispielsweise ein Logo, die man konstant gleich behält, da darf man nicht zu viel daran verändern. Das muss dann auch relativ weit präsent sein, weite Streuung durch Medien.

Dazu gehört sicher ein Logo, dann auch ein eindeutiger Name. Wenn man den an einen persönlichen Namen binden kann finde ich das meist besser als ein Fantasienamen, das geht aber auch. Farben gehören im Zusammenhang mit dem Logo und den Schriften auch dazu, und ein Bezug zu dem, was man macht.

### 2. Wo sehen Sie den Unterschied von sehr bekannten Autohäusern zu unbekanntem?

Marken, die schon seit Jahrzehnten bestehen kennt man natürlich, da hat man auch einen anderen Bezug, die identifiziert man.

Zum anderen auch die die überregional tätig sind, in der ganzen Schweiz oder sogar ausserhalb der Schweiz, die kennt man natürlich besser. Die sind auch häufiger in den Medien, wenn zu einem Thema befragt wird haben diese einen Auftritt. So kennt man die überregional tätigen natürlich besser. Zudem kommt es auch darauf an, ob man die Marke pflegt. Es gibt genug Autohäuser, die keine Markenpflege der eigenen Unternehmensmarke betreiben, die kennt man dann natürlich weniger.

### 3. Was kann die Marke eines Autohauses schädigen?

Wenn der Auftritt und die Leistung gegenüber dem Konsumenten unbefriedigend ist, dann ist die Marke schnell kaputt. Ich denke da muss man sicher Sorge tragen, im direkten Kontakt mit der Kundenschaft, damit die Kunden schlussendlich die Marke nach aussen tragen und als Markenbotschafter auftreten. Wenn man da ein paar negative Fälle hat und damit vielleicht in die Medien gerät, dann ist die eigene Marke sehr schnell zerstört. Da muss man dann sehr viel investieren, um das wieder aufzubauen und wieder einen guten Namen zu kreieren. Das ist sicher etwas wo vielleicht nicht überall gleich stark ein Bewusstsein da ist, oder einfach nicht als wichtig erachtet wird.

Wenn man beispielsweise Kundenreklamationen ernst nimmt und sofort bearbeitet, kann das gerade wieder in einem positiven Effekt resultieren, wenn man das aber nicht macht, kann das einen sehr grossen negativen Effekt haben.

### 4. Welche Faktoren empfinden Sie bei der Markenbildung als besonders wichtig? (Unternehmensintern, wie auch im Auftritt nach aussen)

Was wir vorhin besprochen haben mit Logo, Schriften, wo beispielsweise auch die gleiche Kleidung der Mitarbeiter dazu gehört, das ist für mich der Auftritt, der nach aussen wirkt.

Intern muss man natürlich schon auch versuchen, die Mitarbeiter mitzunehmen, dass sie sich mit der Marke, die man vertritt, auch identifizieren können. So dass sie ein Zugehörigkeitsgefühl zur Firma und auch zur Marke entwickeln.

**5. Betreiben Sie in ihrem Autohaus aktive Markenpflege? Wenn ja, wie?**

Was für mich ein wichtiger Bestandteil der Markenpflege ist, ist das was wir jetzt seit ein paar Jahren intensiv machen mit dem Sponsoring. So kann man gut eine gewisse Bekanntheit erlangen. Durch Sponsoring schafft man auch den Weg in die Medien. Das passiert dann nebenbei, ohne dass man aktiv etwas dafür machen muss. Dadurch kennt man uns mittlerweile ziemlich gut im Zürcher Unterland. Ich denke, dass hat einen grossen Effekt.

Auf der anderen Seite ist für mich auch die Arbeit in Gewerbe- und Sportvereinen Markenpflege. Wo man mit seinen Produkten und seiner Firma präsent ist. Markenpflege bedingt Öffentlichkeitsarbeit. Einen einheitlichen Auftritt zu kreieren und mit diesem öffentlich präsent zu sein ist wichtig. Man sollte den Auftritt gelegentlich auch mal auffrischen, etwas modernisieren mit dem Logo und den Farben, aber den Grundnamen, die Grundmarke immer beibehalten.

**6. Sehen Sie branchenspezifische Schwierigkeiten für den Aufbau von Unternehmensmarken?**

Die Herausforderung ist, neben dem Produkt, das man vertreibt, die eigene Firmenmarke platzieren zu können. Dass man eigentlich unabhängig wird von der Produktmarke. Wenn die Firma keinen eigenen Namen hat, ist man bei einem Produktwechsel weg, dann muss man alles von neuem aufbauen. Wenn man aber die eigene Marke immer gepflegt hat, kann man auch bei einem Produktmarkenwechsel weiterhin von der eigenen Marke profitieren. Diese Differenzierung, diesen Aufbau machen viele vermutlich zu wenig, so dass sie einfach eine Produktmarke vertreiben und sich als Unternehmen kaum einen Namen machen.

Diese Herausforderung nimmt zu, je mehr die Produktmarken eine Vereinheitlichung des Auftritts verlangen. Die Herausforderung, wie man sich da noch als Unternehmen differenziert, wird immer grösser. Ich finde ein gutes Beispiel dafür ist McDonalds. Bei den einzelnen Filialen weiss niemand, wie die Geschäftsführer heissen, einen eigenen Namen haben die Lokale schon gar nicht, man geht einfach zu McDonalds. Dieses Verlangen nach Vereinheitlichung macht eine Differenzierung des eigenen Unternehmens zunehmend zur Herausforderung.

Ich, Alexandra Müller, erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Maturitätsarbeit eigenständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe erstellt habe und dass alle Quellen, Hilfsmittel und Internetseiten wahrheitsgetreu verwendet wurden und belegt sind.

22.12.2020 *A Müller*

Ich bin damit einverstanden, dass eine Kopie meiner Maturitätsarbeit bei einer Anfrage nach aussen abgegeben wird.