
PELS ZWEITE BLITZKARRIERE

Von Karsten Kilian

**Das unerhörte
Sanierungskonzept
für die Marke Opel!**

Wie spart man dem Staat mehrere Milliarden
und rettet bis zu 10.000 Arbeitsplätze?
Mit der richtigen Markenstrategie!

Opel hat kein Marktproblem, sondern ein Markenproblem. Es gibt keinen triftigen Grund, einen Opel nicht zu kaufen. Autos von Opel verfügen über eine gute Qualität, ein ansprechendes Design, einen attraktiven Preis und sind zum Großteil „Made in Western Europe“. Was also will man mehr? Einen echten Grund, sich für einen Opel zu entscheiden – und nicht für einen Citroën, Fiat, Peugeot, Renault, Seat, Škoda oder VW. Die bieten das alles nämlich auch.

Opel muss deshalb schnellstens die zentrale Frage beantworten: „Warum soll ich unbedingt einen Opel kaufen?“

Aktuell jedoch, so scheint es, stellt in Rüsselsheim, Birmingham oder Detroit keiner diese Frage. Statt sich mit der Marke und einer dazu passenden Strategie zu beschäftigen, wird um Staatshilfen im Tausch für Arbeitsplätze geschachert. Opels Turnaround lässt sich aber weder durch Entlassungen noch durch Milliardensubventionen erreichen. Beides verzögert nur die drohende Insolvenz! Was Opel wirklich braucht, ist eine sinnvolle Unternehmens- und Markenstrategie.

Dabei gilt: Eine tragfähige Zukunftsstrategie bedingt nicht, dass Mitarbeiter entlassen werden müssen! Vielmehr gilt: Die Mitarbeiter werden dringend gebraucht, jeder einzelne von ihnen. Nur mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern kann „Opel 2.0“ auf den Weg gebracht werden! Sie haben schon recht gelesen. Opel braucht alle Mitarbeiter, die es noch hat. Massenentlassungen würden zum einen sehr teuer, zum anderen würde damit signalisiert werden, wir wissen nicht, wie's weiter (aufwärts) geht. Also bauen wir Stellen ab. Die damit verbundenen Kosten entsprechen erfahrungsgemäß dem Betrag, der bei einer – sinnvoll nutzbaren – Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter für eineinhalb bis zwei Jahre anfallen würde. Hinzu kommt, dass bis 2013 laut Opel-Betriebsratschef Klaus Franz ohnehin etwa 10.500 der europaweit rund 50.000 Stellen durch Altersteilzeit und natürliche Fluktuation wegfallen. Was also tun?

Opel muss mit Volldampf vorausfahren. Aber bitte nicht technologisch. Das kann nicht gut gehen. Opel wird die Wettbewerber bei Themen wie Elektroantrieb und Emissionsreduktion nicht schlagen können. Warum auch? Es reicht, mit dabei zu sein. Zukünftige Kaufentscheidungen werden nicht dadurch entschieden, dass ein Pkw besonders umweltfreundlich ist. Alle Hersteller werden schon heute daran gemessen. Wer keine auf Effizienz getrimmten Autos anbietet, dessen Fahrzeuge bleiben – wie seit zwei Jahren die meisten Pick-Up-Trucks in den USA – einfach beim Händler auf dem Hof stehen. Niedriger CO₂-Ausstoß und Spritverbrauch sind zu Hygienefaktoren geworden – und damit zu Muss-Kriterien, die jeder Hersteller erfüllen muss. Differenzieren kann sich eine Marke damit aber nicht (mehr), was auch BMW beachten sollte. Niemand kauft einen BMW, weil er besonders effizient ist, sondern weil er „Freude am Fahren“ bietet – und dabei nun auch ökologische Schuldgefühle und ökonomische Zwänge adressiert. Endlich dürfen BMW-Fahrer wieder ruhigen Gewissens Gas geben und – ökologisch korrekt – Fahrspaß pur erleben. Darum geht es!

Fassen wir zusammen: Audi steht für technischen Fortschritt und BMW für Fahrfreude pur, jetzt ökologisch korrekt. Und wofür steht Opel? Der Rüsselsheimer Autohersteller muss hierzu schnellstens eine plausible Antwort liefern. Dann hat Opel nicht nur eine Zukunft, sondern die Chance zu einer zweiten Blitzkarriere!

Opel-Chef Nick Reilly zufolge hat man diese Antwort in Rüsselsheim bereits gefunden. Vor kurzem äußerte sich Reilly in *Auto Motor und Sport* über das Markenversprechen von Opel wie folgt: *„Opel steht für deutsche Ingenieursleistung, die Leidenschaft für Innovation, erreichbare Traumwagen und einen verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt.“* (6/2010, S. 144)

Damit ist hinreichend beschrieben, was eine deutsche Automarke heute mitbringen muss, um international bestehen zu können. Nur eines fehlt: Ein klarer Bezug zu Opel! Faktisch passen obige Aussagen mindestens genauso gut zu Audi, BMW, Mercedes-Benz, Porsche und Volkswagen. Noch deutlicher wird die „Austauschbarkeit“ des Markenprofils, wenn man sich anschaut, wie obige „Markenwerte“ zukünftig in die neuen Modelle „übersetzt“ werden sollen. Hierzu nochmals Reilly: *„Diese Marken-DNA äußert sich in unseren Produkten durch skulpturales Design gepaart mit deutscher Präzision, Flexibilität und effizientem Fahrspaß.“* Letzteres beispielsweise ist nichts anderes als die deutsche Übersetzung der seit 2006 laufenden BWM-Markenkampagnen „EfficientDynamics“ kombiniert mit ein wenig „Freude am Fahren“. Das kann es also nicht sein. Was aber könnte der Marke Opel ein konkretes, ursächliches, relevantes und spezifisches Markenprofil verleihen? Was bringt die Marke Opel wieder auf KURS?

Ganze sieben Worte braucht es, um die zukünftigen Erfolgsfaktoren der Marke Opel zu beschreiben. Einen Markenkern, drei Markenwerte und einen aus drei Worten bestehenden Claim, der das Markenprofil von Opel klar und deutlich zum Ausdruck bringt!

Die Grundidee, der Kern der Marke, entstand vor ein paar Monaten in einer Diskussion mit Österreichs führendem Markenexperten Michael Brandtner. Als wir über das „Trauerspiel mit Namen Opel“ diskutierten meinte Brandtner nur: „Alle Autohersteller bedienen Familien, aber keiner traut sich, sich dieser wichtigen Zielgruppe mit letzter Konsequenz anzunehmen. Wenn Opel den Fokus auf Familien legen würde, wäre seine Zukunft gesichert“, und das, so meine spitze Anmerkung damals, „so lange es Familien gibt!“ Also für immer! Bestehend? Ja, aber offensichtlich zu trivial, um von einem Hersteller ernsthaft geliebt zu werden. Opel hätte damit eine einmalige Chance. Eine Chance auf eine erfolgreiche Zukunft, die an die Erfolgsjahre von 1962 bis 1977 anknüpft, als Opel VW & Co. die Marktführerschaft über viele Jahre hinweg streitig machte. (Nur) so geht's:

Opel muss sich auf den Markenkern „**familientauglich**“ fokussieren. Ein Zweifürer mit nur zwei Sitzen wäre damit tabu. Und wenn schon. Es würde sowieso keiner merken. Dafür wäre endlich allen Opel-Ingenieuren klar, was „on brand“ ist und was nicht. Und wenn Opel dann doch eines Tages wieder ein Sportwagen entwickeln möchte, dann muss er eben familientauglich sein, z.B. ein Zwei-plus-Zwei-Sitzer mit Schiebetüren auf beiden Seiten zum bequemen Fondein- und -ausstieg.

Als Markenwert steht an erster Stelle der Anspruch, „**praktisch**“ zu sein. Was Familien vor allem brauchen, sind alltagstaugliche Autos, die praktisch sind. Jeder neue Opel muss diesen Lackmestest bestehen, bevor er in Serie gebaut wird! Wenn die Kunden während einer Car Clinic nicht sagen „ach, das ist aber praktisch“, ist es kein Opel (mehr). Ein Beispiel: Opel hat 2006 das Heckträgersystem „Flex-Fix“ eingeführt, ein Trägersystem, das sich wie eine Schublade unter den hinteren Stoßfängern herausziehen lässt. Ab sofort bekommt jeder Opel dieses Trägersystem – serienmäßig. Wie praktisch! Noch ein Beispiel: Viele wünschen sich vor bzw. nach dem Wandern, Skifahren und in vielen anderen Alltagssituationen eine externe Sitzgelegenheit am Auto – und nicht die schmutzige Stoßstange. Man möchte sich schnell die eigenen Schuhe an- bzw. ausziehen und/oder die Schuhe der Kinder vor dem Einsteigen wechseln. Deshalb bietet Opel ab sofort eine aufklappbare Rücksitzbank aus Kunststoff, die sich über die Stoßfängeroberseite des Kofferraums legt – natürlich serienmäßig. Die Entwicklungszeit hierfür ist gering, die Produktionskosten sind es auch. Vor allem aber ist es eines: Praktisch!

Praktisch ist schön und gut, aber Eltern, insbesondere Väter, wollen nicht neben dem Nachbarn mit seinem schicken Sportwagen „alt“ aussehen, vor den eigenen Kindern schon gar nicht. Deshalb muss jeder neue Opel zukünftig auch „**cool**“ sein. So könnte beispielsweise das Trägersystem (als Extraausstattung) per Fernbedienung aus- und eingefahren werden. Auch ein Stromanschluss im Fond für die Spielkonsole, den MP3-Player oder den tragbaren DVD-Videoplayer wäre cool. Ein kleiner Klapptisch wie im Flugzeug wäre es übrigens auch.

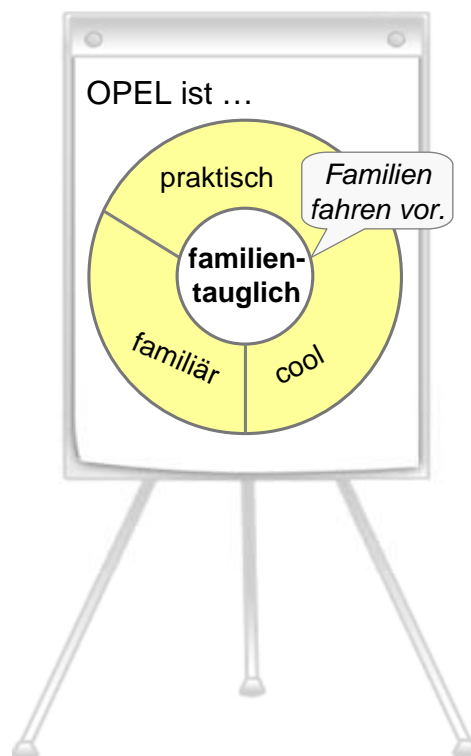
Dass auch auf den ersten Blick uncoole „Familienkutschen“ cool sein können, macht folgendes Beispiel aus dem Bekanntenkreis des Autors deutlich. Ein Freund erzählte mir vor kurzem davon, dass er sein Audio Cabriolet gegen einen VW Multivan eingetauscht habe. Voller Begeisterung schwärmte er davon, wie er seitdem ins Cockpit einsteige. Er öffnet hierzu per Fernbedienung beide Schiebetüren und betritt dann voller Stolz vom Seiteneinstieg aus seinen Fahrersitz. Wenn ein Multivan cool sein kann, dann kann es jeder Opel zukünftig auch. Zwei bis drei coole Elemente sind Pflicht! Damit wissen die Entwickler und Marktforscher bei Opel genau, was von ihnen erwartet wird und können sich – in ihren budgetären Grenzen – zielgerichtet austoben! Ich freue mich schon auf die Werbekampagnen, in denen die coolen Gadgets „Mady by Opel“ bildhaft in Szene gesetzt werden und – bei entsprechendem Neuheitswert bzw. Überraschungseffekt – auf die sich ergebenden viralen Effekte, die in Zeiten von Web 2.0 so bedeutsam geworden sind. Dann spricht man wieder über die coolen neuen Opel-Modelle – und nicht über die aktuellen Opel-Fahrzeuge, die zwar qualitativ hochwertig sind, bei denen aber „der Funke“ nicht überspringt.

Neben praktisch und cool kommt als dritter Markenwert „**familiär**“ hinzu. Opel ist eine große Familie (Wer leben Autos), die Opel-Kunden sind es auch! Es gilt den familiären Charakter der Marke weithin sichtbar zu machen. Hier lohnt sich ein Blick über den Tellerrand zu McDonald's. Was ist charakteristisch für die amerikanische Fast-Food-Kette? Unter anderem Ronald McDonald und ein Spielbereich für Kinder. Beides sollte sich Opel zum Vorbild nehmen. Während bis dato bei Opel und allen anderen Autoherstellern ein paar Spielsachen lieblos in irgend einer Ecke stehen, findet sich bei Opel zukünftig eine schön gestaltete, von außen erkennbare Spielecke als architektonisches Element des Händlernetzwerks. Darin können sich die Opelkäufer 2020+ austoben, während die Eltern ihren familientauglichen Opel auswählen. Und wenn die Kinder dann doch lieber mit am Schreibtisch des Verkäufers sitzen möchten, dann auf kindgerechten Sitzmöglichkeiten. Ergänzt werden könnte dies durch „Blitz“ und „Blank“, zwei Comicfiguren die spielerisch erklären, wie man sich im Straßenverkehr richtig verhält. Das Konzept könnte auch für Bildungskampagnen in Schulen genutzt werden, mit klar pädagogischem Auftrag.

Familiär sollte übrigens auch die Werksabholung gestaltet sein. So sollten nicht nur die Eltern, sondern auch die Kinder eine (eigene) Einweisung ins neue Auto bekommen, z.B. zum sicheren Anschnallen und Aussteigen. Daneben bietet es sich an, allen drei- bis zehnjährigen Kindern der Kunden ein einmaliges Opel-Markenerlebnis zu bieten. Ganz markenkonform dürfen die Kinder zukünftig in einer Miniatur-Produktionsstraße ihren eigenen „Bobby Blitz“ (ein „Bobby Car“ von Opel) zusammenbauen und mit nach Hause nehmen. Das bleibt in Erinnerung! Was glauben Sie, an was die später einmal 16-jährigen denken werden, wenn es um den Kauf ihres ersten Autos geht? Genau, an einen Opel!

Spätestens jetzt kommt von Kritikern einer klaren Markenfokussierung der Einwand, dass man doch Teenager nicht mit einer „Familienkutsche“ ansprechen könne – und ein Paar ohne Kinder schon gar nicht. Wenn dem so wäre, dann würden Teenager und kinderlose Paare auch nicht zu McDonald's gehen, da es dort doch auch Spielecken und Kindermenüs gibt. Hinzu kommt, dass die coolen Opel-Gadgets gerade auch junge Menschen ansprechen dürften. Und welches Paar, das abends am Waldrand joggen geht, wünscht sich nicht eine ausklappbare Sitzbank am Kofferraum zum An- und Ausziehen der Joggingsschuhe oder einen auf Knopfdruck ausfahrbaren Fahrradträger für die Mountain-Bike-Tour am Wochenende? Manchmal kann praktisch einfach verdammt cool sein. Auch ohne Kinder. Hinzu kommt, dass der Markenkern „familientauglich“ lautet und nicht „kindertauglich“. Und zu einer Familie gehört ja bekanntlich jeder.

Auch gilt es zu beachten, dass Opel nicht 100% Marktanteil anstrebt, sondern schon mit einem zweistelligen Anteil glücklich sein dürfte. So etwas lässt sich mit Familientauglichkeit definitiv erreichen. Über den dazu passenden Claim „**Familien fahren vor**“ lässt sich dieser Anspruch zudem anschaulich vermitteln. Im Folgenden nochmals das Markenprofil von Opel 2.0 im Überblick:



Das Markenprofil ist kurz, eingängig und sinnstiftend. Viele weitere Maßnahmen ergeben sich damit bei Opel zukünftig wie von selbst. Wie muss sich die Telefonschleife von Opel anhören, wie jede Verkaufsunterlage gestaltet sein? Wie sollte der Webauftritt von Opel aussehen und welche Testimonials bieten sich als Fürsprecher der Marke an? Wie kann sich Opel als verantwortungsvolles Mitglied der Gemeinschaft sozial engagieren?

In diesem Zusammenhang noch eine Anmerkung zum Thema „**Innovation**“. Auch hier kann Opel von einer anderen Branche lernen: Vom Markt für Spielkonsolen. Als Nintendo zu Beginn des Jahrtausends von den wesentlich finanzkräftigeren Wettbewerbern Sony und Microsoft an die Wand gedrückt zu werden drohte, entschloss man sich in Kyoto dazu, beim technologischen Wetttrüsten (immer bessere Auflösung und höhere Rechnerleistung) nicht mehr mitzumachen. Stattdessen setzte Nintendo auf Innovationen, die weniger anspruchsvoll, dafür aber umso ansprechender sind. Dazu zählte insbesondere die völlig neue Steuerung der Computerspiele über eine an Bewegungssensoren gekoppelte Fernbedienung. Diesen Ansatz sollte auch Opel von der Grundidee her beherzigen. Das „Flex-Fix“-Heckträgersystem wird bereits teilweise angeboten, die Sitzbank für die Kofferraumkante und den optimalen Klappmechanismus haben gewiefte Opel-Ingenieure in wenigen Wochen entwickelt. Was also fehlt noch?

Man muss es einfach tun – mit aller Konsequenz! Die Mitarbeiter haben es verdient, die Marke Opel auch. Hoffen wir, dass bald der Blitz des Aufbruchs einschlägt bevor die Marke Opel vor lauter Lethargie und Vergangenheitsbewältigung vollkommen verblasst. Die Zeit ist reif für eine zweite Erfolgsgeschichte der Marke Opel!

Karsten Kilian
5. März 2010

Kontakt: Mail: kilian@markenlexikon.com
 Internet: www.markenlexikon.com