

# WIE DER MINI GANZ GROSS WIEDERKAM

*Der neue Mini ist in kürzester Zeit der Ausdruck für ein Lebensgefühl geworden. Genau wie sein Vorgänger vor 40 Jahren. Allerdings sind zwei kleine Dinge anders: die Zielgruppe und das Auto.*



Sieger: Bester Marken-Relaunch

**K**raftvoll und gleichzeitig wendig geht der kleine Wiesel in die Kurve. Das Fahrwerk ist straff, aber nicht hart. Die Lenkung und das Auto scheinen eins zu sein. Oder um mit der offiziellen Mini-Kommunikation zu

sprechen: Die Lenkung vermittelt ein gokartartiges Gefühl. Man will das kleine feine Auto gar nicht mehr hergeben: Leder, Metallinterieur, edle Schalter, eine straffe Schaltung, die gut in der Hand liegt. Der Werbeslogan

„Is it love?“ kommt einem in den Sinn, und man versteht auf einmal, warum der kleine Flitzer schon über 144 000-mal bei mehr als 1 330 Mini-Händlern weltweit vom Hof rollte. Der Mini ist nicht nur kommunikativ geschickt platziert, auch das Produkt stimmt. Darauf legt Torsten Müller-Ötvös, Marketing-Chef von Mini, auch Wert: „Das ist nicht nur Retrofake, sondern ein völlig neues Auto.“ Das ist der springende Punkt. Der neue Mini hat nichts mehr mit seinem 40 Jahre alten Vorgänger zu tun – mit einer Ausnahme: Beide besitzen überaus hohe Sympathiewerte. Ansonsten ist der alte Mini – das sagen immer wieder auch Mini-Fans – ein eher kapriziöses Auto, das sich seine Betriebszeiten gern selber wählt. Bedenkt man dann noch die schlechte Verarbeitung und das für die heutige Zeit katastrophale Sicherheitskonzept, müsste das Gefährt eigentlich längst von der Bildfläche verschwunden sein. Aber das Auto hat Kultcharakter, ist ein Mythos, der nie ganz gestorben ist, auch wenn der Mini, nachdem rund fünf Millionen Stück verkauft wurden, kurz vor Produktionsende 1999 zuletzt nur 12 000-mal bestellt wurde. In Amerika



Dass der New Mini so gut ankommt, hat selbst BMW überrascht.



Dr. Michael Ganal, Mitglied des Vorstands der BMW AG, zuständig für Vertrieb und Marketing, zum Gewinn des Marken-Awards:

// Entscheidend war, dass uns die Positionierung eines Premium-Fahrzeuges im Kleinwagensegment gelungen ist – erstmals ! – und das in Europa, Asien und den USA. Wir haben damit auch den ersten globalen Kleinwagen geschaffen. Trotz dieses Erfolges glauben wir, dass dies erst der Anfang war. //

wurde er schon seit 1967 nicht mehr verkauft. Müller-Ötvös spricht von homöopathischen Dosen, in denen der Kleine verabreicht wurde. Aber es reichte, um die Marke Mini weltweit in den Köpfen der Autofahrer zu halten.

### MINI – EINE GROSSE HERAUSFORDERUNG

Müller-Ötvös und sein Team konnten also nur verlieren, angesichts der vielen Fallstricke und schlechten Vorzeichen. Als der neue Mini in Planung ging, hatte sich BMW gerade mit Rover die Finger verbrannt, und die Vereinigung der Wertpapierbesitzer lief Sturm gegen das Vorhaben, ins Kleinwagensegment einzusteigen. Zudem hatte der kleine Brite bis dato aber auch gar nichts mit Qualität und Premium zu tun. Aber die Münchner hatten, wie es oft bei erfolgreichen Marken ist, eine klare Strategie: Schaffung eines bisher nicht vorhandenen Segments, Differenzierung über das Produkt und konsequente Ausrichtung auf eine klar definierte Zielgruppe.

Bisher gab es noch kein Premiumsegment in der Kleinwagenklasse. Mini schuf es. Allein in das Werk in Oxford investierte BMW 230 Millionen Pfund Sterling. Ergebnis: Der Mini ist ein völlig neues Auto. Insbesondere Premiumqualität in Verarbeitung und Ausstattung stand an erster Stelle, um der BMW-Gesamtstrategie, nämlich die Ausrichtung auf das Premiumsegment – im laufenden Jahr kam noch die Marke Rolls-Royce hinzu – in allen Klassen, gerecht zu werden. Müller-Ötvös blickt zurück: „Wir hatten einen Schuss frei, und der musste sitzen.“ Trotz aller Bedürfnissen der Konsumenten nach Qualität und Sicherheit wurde der Mini aber kein „Patchwork“ der Kundenwünsche.

Nicht Fokusgruppen formten das Auto, sondern Designer entwickelten das Gefühl aus einem Guss. Auch das gehört zum eigenen Weg einer Marke, nicht jedem Wunsch nachzugeben. Müller-Ötvös betont: „Natürlich hätten wir das Auto länger machen können, um einen größeren Kofferraum zu haben, aber dann hätte der Mini eben nicht mehr diese charakteristischen kurzen Überhänge gehabt.“

Wenn die Münchner auch von der Produksubstanz nicht beim alten Mini anknüpfen oder gar ein Retro-Auto konzipieren wollten, haben sie sich aus Gründen der Emotionalität doch an den alten Mini angelehnt. Zwei große Augen, ein breites Grinsen im Gesicht (Kühlergrill), eine steile, eben nicht nach CW-Werten ausgerichtete Frontscheibe und die kurzen Überhänge vorn und hinten sind die Kernelemente des Mini-Designs, das weltweit auch ohne Markenemblem für einen hohen Wiedererkennungseffekt sorgt.

Bei der Zielgruppe konzentrierten sich die Mini-Macher auf das so genannte moderne Milieu, eine kaufkräftige Konsumentenschicht, zwischen 25 und 40 Jahre alt, die Ästhetik und Design liebt und das Auto nicht als Statussymbol sieht. Unabhängige Unter-

suchungen zeigen, dass das Nettohaushaltseinkommen der „neuen“ Mini-Fahrer durchschnittlich über 4 000 Euro im Monat beträgt. Architekten, Firmenchefs oder Ärzte greifen zum kleinen Flitzer und schämen sich nicht, in einem Kleinwagen zu chauffieren. Ganz im Gegenteil: Der Kauf des Mini wird nicht als Abstieg, sondern als Umstieg gewertet. Sogar Porschefahrer freunden sich an – allerdings dann mit dem Cooper S, der 163 PS auf die Straße bringt. Mini hat durch das neue Produkt eine völlig neue Verwenderschaft generiert, die nur zu etwa einem Prozent aus traditionellen Mini-Fahrern besteht. Mehr als 90 Prozent werden von anderen Marken wie

### DIE AGENTUREN

#### MINI Agenturen international

MINI International	Hoffmann & Campe Verlag, Creative Director: Mike Meiré, Chefredakteurin: Anne Urbauer
Corporate Identity MINI Events	Interbrand Zintzmeyer & Lux Dan Pearlman, Berlin (v.a. Händlerlaunch); Avantgarde, München (v.a. Mission MINI)
Kampagnen	Crispin, Porter, Bogusky, Miami / USA WCRS, London / Großbritannien Jung von Matt Alster, Hamburg D, L, V, BBDO (Mailand, Italien)

#### MINI Agenturen Deutschland

Werbung	Jung von Matt Alster, Hamburg
Verkaufsliteratur	Jung von Matt Elbe, Hamburg
Dialogmarketing Handelsmarketing Cooper/One	BBDO Interone Stawicki, München (Launchaktionen)
Handelsmarketing Cooper S	Waitz Lohr van Horn
Eventmarketing „MINI Spots“ (eine Kundenzeitung)	Future:Headz, München Heller & partner, München

INTERVIEW



Mini-Marketing-Chef Torsten Müller-Ötvös:  
„Qualität kann man nicht behaupten –  
die muss man beweisen!“

**War es nicht risikoreich, einen hochpreisigen Kleinwagen herauszubringen?**

So eine Idee entsteht ja nicht über Nacht. Das alles beruht

auf einer dezidierten Analyse. Wir haben uns die Entwicklung von Marktsegmenten und Käuferverhalten weltweit angesehen sowie die Milieus und die Einschätzung, wie sie sich zukünftig verhalten werden. Das alles hat uns zu der Erkenntnis geführt, dass sich das Premiumsegment in den letzten Jahren gut entwickelt hat und auch mit einem Wachstumspotenzial von 50 Prozent in den nächsten zehn Jahren gute Aussichten verspricht. Zudem hat die Marke ein hohes emotionales Potenzial, das über vier Jahrzehnte gewachsen ist, aber einer massiven Umpositionierung aus den 60er- und 70er-Jahren bedurfte, um eine moderne kosmopolitische Marke zu werden.

**Wie haben Sie sich der Marke Mini genähert, die zwar einen hohen Sympathiebonus genießt, aber auf den ersten Blick, was insbesondere die Qualität des traditionellen Minis betrifft, so gar nicht mit einem Premium-Image vereinbar scheint?**

Der alte Mini hatte die Last mangelnder Qualität in der Wahrnehmung. Das wussten wir auch. Daher mussten wir ein Auto machen, das den Qualitätsstandards entspricht, die heute Usus sind. Qualität kann man aber nicht behaupten. Die muss man beweisen. Insofern wird es auch eine Zeit dauern, dieses Image, das in gewissem Maße noch aus alten Zeiten in manchen Köpfen anzutreffen ist, sukzessive über Mund-zu-Mund-Propaganda oder die Fachpresse zu verdrängen. Wir haben aber nie aus einer Verteidi-

gungsposition heraus argumentiert, sondern haben die Qualität einfach authentisch am Produkt belegt. Mit Sicherheit hat hier auch der Ruf der BMW Group geholfen, die mit Qualität in Verbindung gebracht wird.

**Wie haben Sie das Unternehmen Mini im Unternehmen BMW aufgestellt?**

Dazu bedarf es auch intern einer stringent geführten Organisation. Für uns ist ein ganz entscheidendes Erfolgskriterium gewesen, innerhalb des Unternehmens eine Struktur zu schaffen, die wirklich 100 Prozent Sorge für Mini trägt. Dazu gehört auch die sauber getrennte Markenführung. Wir haben daher überlegt, wo wir BMW-Group-Ressourcen nutzen können und wo wir uns komplett separieren.

**Nach welchen Kriterien haben Sie separiert?**

Die Grenze ist überall dort, wo die Marke in ihrer Ausprägung dem Kunden gegenüber originär tangiert wird. Also beispielsweise beim Design oder Fahrverhalten müssen Personen in der Entwicklung sitzen, die die volle Verantwortung dafür haben, diesen Mini so authentisch zu machen, damit er auch ein wirklicher Mini ist. Genau das Gleiche gilt auch für das Marketing. Beispielsweise die gesamte Kommunikation wie Werbung, Internet oder Events wird bei uns vollumfänglich gesteuert. Beim Thema Messe greifen wir in der Umsetzung auf die zentrale BMW-Group-Messeabteilung zurück und machen selbst nur die Planung. Ziel war, Doppelungen und damit Kosten in der Organisation zu vermeiden und gleichzeitig auch genügend Zugriff auf die BMW-Group-Ressourcen zu erhalten. Diesen Prozess galt es auszusteuern.

*Das Gespräch führte Christian Thunig*

Volkswagen und Peugeot abgeworben. Apropos Zielgruppen: Mini hat es geschafft, das erste Weltauto im Kleinwagensegment zu platzieren. Entsprechend wird auch die Kommunikation weltweit einheitlich mit den entsprechenden CI-Guidelines begleitet – bis auf eine Ausnahme: Der englische Markt bleibt etwas Besonderes. Die Vorbesitzerquote liegt hier bei etwa acht Prozent. Auch die Liebe der Japaner ist nie ganz abgekühlt. Hier ist der Altfahrzeugbestand neben Britannien am höchsten.

**NEUES MARKETING FÜR EIN NEUES PRODUKT**

Trotz alledem hat das Marketing-Team kommunikativ nie auf der Historie aufgesetzt, sondern im Gegenteil die Zielgruppe zwölf Monate vor dem Launch ausgerechnet im Internet auf den neuen Mini eingestimmt. Zur Weltpremiere auf dem Automobilsalon in Paris 2000 gingen nämlich die www.mini.com sowie sechs nationale Web-Sites online, wobei zunächst das Produkt gar nicht im Mittelpunkt stand, sondern Lifestyle-Infor-

mationen, zugeschnitten auf die anvisierte Zielgruppe. Primäres Ziel war zunächst die Positionierung der Marke und die Leadgenerierung. Schnell entstand eine Community von mehr als 100 000 registrierten Nutzern, die über einen mehrstufigen Prozess von Interessenten zu potenziellen Käufern qualifiziert wurden. Mittlerweile werden 250 000 User registriert und über eine Million Besucher monatlich auf Web-Sites in 30 Märkten. Das Ergebnis lässt sich sehen, denn die Münchner wollten mit dem Mini min-



destens zu 50 Prozent völlig neue Kunden für BMW gewinnen. Dieses Ziel hat der Autobauer bereits mit 60 Prozent deutlich übertroffen und damit seine Kundenbasis erheblich verbreitert.

### KREATIVE KOMMUNIKATION STATT ÜPPIGER WERBEBUDGETS

Dass Mini nicht unbedingt aus einem üppigen Kommunikationsbudget schöpfen kann, sieht Müller-Ötvös durchaus als Vorteil: „Die guten Ideen entstanden gerade dadurch, dass wir knapper mit dem Geld waren. Das gab der Kreativität im Marketing generell einen Schub.“ Darum ist es nicht verwunderlich, dass die Kommunikation rund um den Mini auch Guerilla-Marketing-Aktionen umfasst. So fuhren in allen US-Metropolen Geländewagen mit einem Mini statt den sonst üblichen Sportgeräten auf dem Dach herum. Für „Playboy“-Leser vielleicht nicht so prickelnd: Auch das Ausklapp-Model in der Heftmitte musste ausnahmsweise dem kleinen Flitzer weichen. Und im Dezember 2001 schickte Mini den Nikolaus mit einem roten Mini Cooper durch Deutschland. Bei solchen Aktionen national wie international lautete die Kernbotschaft: Hauptsache frech und unkonventionell.

Natürlich dürfen Events in diesem Kommunikationsmix nicht fehlen. In der Launchphase veranstaltete Mini in „angesagten“ Clubs weltweit so genannte Mini@In-Spot-Events. Außerdem rundete eine Kooperation mit MTV den Bereich Musik und Clubbing ab, in dem Mini als Kooperationspartner an der „Isle of MTV“-Clubtour teilnahm, die sowohl im Fernsehen als auch im Internet mediale Präsenz nach sich zog.

Auch die klassischen Kommunikationsinstrumente haben von den Münchnern die Auflage bekommen, potenziellen Kunden Spaß zu bereiten. So werden bei Automobilausstellungen nicht nur Minis mit schönen Frauen in gleißendem Scheinwerferlicht präsentiert, sondern echte Gokarts, auf denen Messebesucher in einem virtuellen Parcours ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen können, während ganz „nebenher“ die Vorzüge des Minis vermittelt werden. Und als ob das

noch nicht Spaß genug wäre, legen DJs von MTV heiße Platten auf. Wer die Kino- und Fernsehspots der relaunched Marke gesehen hat, weiß, dass Ironie und Witz im Vordergrund stehen. Abgerundet wird die Kommunikationsarbeit durch die Zeitschrift „Mini International“, bei der nicht der Mini selber im Fokus steht, sondern internationale Metropolen wie Antwerpen, Barcelona, Kapstadt oder zuletzt Tokio.

Damit bei diesen vielfältigen Aktivitäten das weltweite Marketing nicht aus den Fugen gerät, gibt es ein unternehmens-eigenes Marketing-Portal, wo das ganze Kreativmaterial über Kampagnen bis hin zur Kommunikationsstrategie abrufbar ist. Auf diese Weise können die Münchner auch die Einheitlichkeit der Kommunikation in allen Märkten koordinieren und gewährleisten.

Der „Seismograf“ Internet bestätigt den Kurs. Selbst Fahrer des alten Minis akzeptieren die Neuentwicklung. Aber noch wichtiger als das Image bei den Clubs ist der Erfolg gemessen in harten Zahlen: Die Verkaufsprognosen mussten zweimal nach oben revidiert werden, in allen Märkten weltweit wurde mindestens ein Preispremium von fünf Prozent gegenüber dem Wettbewerber erzielt, und der Erlös durch Sonderausstattungen wie Glasdach, Sportfelgen oder Soundsystem ist durchschnittlich dreimal höher als im Segmentdurchschnitt. Zudem gehen 90 Prozent aller Minis ohne Preisnachlass über die Theke. Andere Autohersteller können von solchen Zahlen derzeit nur träumen.

### EIGENSTÄNDIGKEIT DURCH MINI-MARKENORGANISATION

Der gelungene Relaunch hängt dabei wesentlich mit der eigenständigen Mini-Markenorganisation zusammen. BMW hat letztlich überall dort eigene Strukturen für den Mini aufgebaut, wo der Kunde in Kontakt mit der Marke kommt (siehe Interview) oder wo die Marke in Form des Produkts selber zum Leben erweckt wird wie im Mini-Werk Oxford. Ansonsten greifen Müller-Ötvös und seine Leute auf die vorhandenen Ressourcen in der BMW Group zurück. Um eine von

BMW getrennte Markenführung sicherzustellen, musste die Hälfte der BMW-Händler, die für den Vertrieb des kleinen Flitzers ausgesucht wurde und dies mit einem gesonderten Vertrag ratifizierte, separate Schauräume einrichten und eigenes Verkaufspersonal anlernen.

### USA SIND DER ÜBERRASCHUNGSMARKT

Die Märkte honorieren diese Vertriebsstruktur: Besonders hervorzuheben ist Amerika, derzeit – nach Großbritannien – mit 24 590 verkauften Stück der zweitstärkste Markt. Dies ist umso erstaunlicher, da 1967 der letzte Mini in den USA verkauft wurde. Zudem prophezeiten amerikanische Automobiljournalisten, kein Amerikaner würde in ein Auto dieser Größe einsteigen, und führten als Grund die Fahrzeugsicherheit an. Auf der Automobilausstellung 2000 in Detroit wurde der Mini allerdings entgegen allen Erwartungen zum „Car of the Show“ und in diesem Jahr sogar zum „Car of the Year“ gewählt. Diese Auszeichnung ist eine der begehrtesten Trophäen in der Automobilindustrie.

Der Einstieg in die USA ist damit mehr als gelungen. Müller-Ötvös konstatiert: „Die Amerikaner lieben das Auto.“ Aber an die absoluten Mini-Verrückten kommen auch die Amerikaner nicht heran, denn auf der britischen Insel wurden 34 715 Minis verkauft. Die Deutschen ließen sich nicht lumpen und griffen immerhin 23 021-mal zum Edelgefährt. Die Erfolgsgeschichte ist noch längst nicht zu Ende, denn die Aussichten für Mini sind gut: Das Institut DRI schätzt, dass das Kleinwagensegment bis 2012 um bis zu 34 Prozent wachsen wird, wobei sich das Premium- im Vergleich zum Basissegment fast doppelt so schnell entwickeln soll. Bereits die ersten Variationen werden in der Münchner „Giftküche“ entwickelt, wie die Überlegungen zu einem Cabrio oder Mini-Van zeigen. Ziel ist eine ganze Produktfamilie um den Mini. Ganz konkret wird es aber noch in diesem Jahr einen Diesel geben. Mini ist also gerüstet, auch die zukünftigen Kurven straff, aber nicht zu hart, zu meistern.

*Christian Thunig*

FULDA VERPACKUNG + DISPLAY:

## „Packende“ Lösungen für Markenartikler

In vielen Ländern Europas ist FULDA VERPACKUNG + DISPLAY der anerkannte strategische Partner bedeutender Markenartikler. Die Gruppe zählt seit Jahren zu den führenden Herstellern von maßgeschneiderten Verpackungen und aufmerksamkeitsstarken Displays aus hochveredelter Wellpappe und hat sich auch auf dem Gebiet moderner Abpacktechnik einen Namen gemacht.

Einmalig in der Branche ist das Kundenzentrum in Fulda, das bei vielen Unternehmen als IdeenFactory zu einem Begriff wurde. Hoch qualifizierte Referenten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Technik und Praxis vermitteln hier aktuelles Wissen aus den Bereichen Druck und Wellpappenerzeugung, Promotions, integrierte Kommunikation, Marktforschung, Marketing und E-Commerce. Viele dieser Seminare sind ein „Muss“ für verantwortliche Mitarbeiter führender Markenartikler.

Laut Befragung eines neutralen Marktforschungsinstituts im vergangenen Jahr ist der Verpackungs- und Displayspezialist – noch unter der ehemaligen Firmierung V+D – der unumstrittene kreative und innovative Marktführer für hochwertig bedruckte Verpackungs- und Displaylösungen in Deutschland. Diese Studie ermittelte für die Unternehmensgruppe auch den mit Abstand höchsten Bekanntheitsgrad.

Seit August 2002 sind die Fuldaer mit ihren 13 Standorten im In- und Ausland ein bedeutender Partner der renommierten und sehr leistungsstarken SCA PACKAGING. Das schwedische weltweit operierende Unternehmen wurde durch diesen Kauf die Nummer 1 in Deutschland und Europa. Keine Verpackungsidee, keine Display-Version, die nicht realisiert werden könnte.

FULDA VERPACKUNG + DISPLAY ist offizieller Sponsoring-Partner des Marken-Awards 2003. Dazu Marc Stabernack, Leiter Marketing: „Dieser begehrte Award musste von uns gefördert und unterstützt werden, denn Marken sind unsere Welt, unsere Kunden bedeutende nationale und internationale Markenartikler. Im Wettbewerb der Marken untereinander oder in der Konkurrenz zu den Eigenmarken der Handelsketten entscheiden sehr oft die Warenpräsentation und die Produkt-Kommunikation am PoS über den von allen angestrebten Griff in das Regal“.

Mehr zum Thema Verpackungen und Displays unter: [www.v-d.com](http://www.v-d.com)