# Inhalt

Inhalt		I
Abbildı	ungsverzeichnis	III
Tabelle	enverzeichnis	IV
1	Übersicht	1
1.1	Motivation	1
1.2	Zielsetzung	2
1.3	Kapitelübersicht	2
2	BMW Group und MINI	4
2.1	Unternehmensvorstellung BMW Group	4
2.2	Historie MINI	6
3	Allgemeine Marktsituation in der Automobilbranche	7
3.1	Marktstruktur – Segmentierung des Automobilmarktes	7
3.2	Marktanalyse – Kleinwagensegment	13
3.3	Produktlebenszyklus	14
4	Die Rolle der Marke in der Automobilbranche	17
4.1	Marke	17
4.2	Die Rolle der Marke in der Automobilbranche	20
4.3	Markenrelaunch	23
4.4	Produktrelaunch	23
4.5	Markenstrategie der BMW Group	24
5	Der MINI Relaunch	25
5.1	Herausforderungen	26
5.2	Strategische Produktausrichtung	28
5.2.1	Zielgruppenfindung	
5.2.2	Markenpositionierung	32

Inhalt		
5.3	Kommunikation und Marketing Strategie	33
5.3.1	Prelaunch - Dialogkampagne	33
5.3.2	Guerilla Marekting	36
5.4	Markenauftritt	39
5.5	Händlerorganisation	40
5.6	Einführung des neuen MINI bis heute	41
5.6.1	Erfolg in Zahlen	41
5.6.2	Erweiterung des Produktportfolios	42
6	Conclusio	43
6.1	Beantwortung der Fragestellung	43
6.2	Fazit und Ausblick	45
7	LiteraturverzeichnisFehler! Textmarke nicht definie	rt.

Selbstständigkeitserklärung......49

8

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktsegmentierung in der Automobilbranche	8
Abbildung 2: Einteilung Sinus Milieus	12
Abbildung 3: Länge der Produktlebenszyklen	14
Abbildung 4: Verkaufszahlen über die Produktlaufzeit	15
Abbildung 5: Nutzen der Marke aus Anbieterperspektiven	18
Abbildung 6: Nutzen der Marke aus Nachfragerperspektiven	19
Abbildung 7: Vergleich neuer und alter MINI (Jörg Reichle 2016)	26
Abbildung 8: Markenplatzierung der BMW Group	28
Abbildung 9: Platzierung der Marken MINI und BMW in den Milieus	29
Abbildung 10: Zwei - Dimensionale Markenpositionierung	33
Abbildung 11: Bedürfnispyramide nach Maslow und die Faktoren beim	39
Abbildung 12: Verkaufszahlen BMW und MINI	41
Abbildung 13: MINI Produktportfolio	42

# **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Beschreibung der Sinus Milieus	12
Tabelle 2: Einteilung der Segmente und deren Anteil am Gesamtmarkt	13
Tabelle 3: Markenportfolio über die Jahrzehnte	21
Tabelle 4: Stufen der MINI Prelaunch - Dialogkampagne	34

# 1 Übersicht

Im einleitenden Kapitel wird die Motivation zum Thema der Arbeit beschrieben. Die Zielsetzung und ein kurzer Überblick zu den einzelnen Kapiteln der Diplomarbeit erfolgt auch auf den nächsten Seiten.

#### 1.1 Motivation

Diese Diplomarbeit wird im Rahmen meines Diplomstudiums "Wirtschaftsingenieurwesen" an der Hochschule Mittweida verfasst. Das Thema hat sowohl Bezug zu studienrelevanten Themen, als auch zu meinem Berufsleben. Da ich seit bereits 8 Jahren bei der BMW Group in der Entwicklung tätig bin, ist es für mich umso spannender die "andere" Seite zu sehen. In meinem Berufsalltag beschäftige ich mich mit der Entwicklung von Motoren und weiteren Fahrzeugkomponenten, habe jedoch keine Berührungspunkte mit der Positionierung, der Vermarktung und dem Verkauf des Endproduktes. Genau aus diesen Gründen habe ich mich entschlossen dieses Thema für meine Diplomarbeit zu wählen.

Die BMW Group ist ein namhafter deutscher Automobilhersteller und gilt weltweit als einer der führenden Hersteller für Fahrzeuge im Premiumsegment. Auf Basis der Verkaufszahlen im Jahr 2017 wurde die BMW Group bereits zum siebten Mal in Folge erfolgreichster Premium-Automobilhersteller in Österreich (BMW Group 2017a).

Durch eine klar strukturierte Markenidentität schafft es BMW sich von der Konkurrenz abzuheben und zu differenzieren. In der Vergangenheit wurde BMW zum wiederholten Male als wertvollste Marke der Automobilbranche gekürt (Wiedemann et al. 2010). BMW, Mini und Rolls Royce zählen zu den drei Marken der BMW Group. Insgesamt werden etwa 350 Modellvarianten angeboten, welche allesamt mit unzähligen Sonderausstattungen konfigurierbar sind (Mößmer et al. 2007). BMW gilt dabei als Kernmarke der BMW Group. Sie ist der Ursprung des Unternehmens (Wiedemann et al. 2010).

Die Vielzahl an Modellvarianten spiegelt die Komplexität des Automobilmarktes dar. Die Kundenbedürfnisse werden stetig individueller. Diese sind nur einige von vielen Herausforderungen mit welchen Automobilhersteller zu kämpfen haben. Export- und Absatzrekorde in der Vergangenheit bedeutet nicht, dass deutsche Hersteller wie BMW sich ausruhen können. Faktoren wie die fortschreitende Globalisierung bringen Wandel in die gesamte Automobilindustrie. Automobilhersteller sind dazu aufgefordert sich stetig zu entwickeln und Kundenerwartungen zu erfüllen. (Mößmer et al. 2007).

Die BMW Group hat mit dem MINI Relaunch im Jahr 2001 das geschafft, wovon viele Unternehmen träumen. Der MINI galt damals als ausgestorbenes Modell. Ein Retro Auto mit sehr niedrigen Absatzzahlen. Dem Unternehmen gelang es dennoch den MINI wieder ganz

groß zu machen. Mit einer durchdachten Marketingstrategie und einer gezielten Positionierung am Automobilmarkt schaffte es die BMW Group gezielt durch Emotionen Kunden an sich zu binden (Wiedemann et al. 2010).

Es ist wichtig Trends früh zu erkennen und die gesamte Marketingstrategie und Kommunikation auf die Gesellschaft und somit die potentiellen Kunden anzupassen. Die BMW Group hat gezielt versucht frühzeitig mit Kunden über soziale Netzwerke in Kontakt zu treten. Die Wahl der Kommunikationskanäle wurde mit Bedacht gewählt (Wiedemann et al. 2010).

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist es eine detaillierte Literaturrecherche über den MINI Relaunch der BMW Group durchzuführen, sowie die dahintersteckende Strategie zu analysieren. Eine kritische Begutachtung der bestehenden Literatur soll zeigen, wie es dem Unternehmen gelang, ein bereits "vergessenes" Auto wieder an den Trend der Zeit zu bringen. Zudem sollen die in Kapitel 1.2 aufgelisteten Forschungsfragen beantwortet werden.

Sekundäre Daten dienen als Basis dieser Diplomarbeit. Die Daten werden von einer Vielzahl an akademischen Journalen, Büchern, E-Books sowie Websites bezogen.

## 1.2 Zielsetzung

- 1. Welche Maßnahmen führten zum Erfolg des Mini Relaunches?
- 2. Würde die Strategie von damals auch heute, X Jahre später, auch erfolgreich sein?
- 3. Kann die von BMW angewendete Strategie / Vorgehensweise für *jedes* beliebige Produkt erfolgreich eingesetzt werden?
- 4. Wie wirkt sich der immer kürzer werdende Produktlebenszyklus in der Automobilbranche bei den Automobilherstellern aus?

## 1.3 Kapitelübersicht

Die Diplomarbeit besteht aus insgesamt 6 Kapiteln.

Im ersten Kapitel werden die Motivation sowie die Zielsetzung in Form von Fragen ausführlich erklärt.

Das zweite Kapitel widmet sich der Firmen- und Markenvorstellung. Es wird die Entstehung der BMW Group beschrieben, sowie die Historie der Marke und des Fahrzeuges MINI. Außerdem wird die Übernahme und Eingliederung der Marke MINI in die BMW Group kurz beschrieben.

Im dritten Kapitel wird die allgemeine Marktsituation in der Automobilindustrie durchleuchtet. Die Marktstruktur insbesondere die Segmentierung des Automobilmarktes wird näher beschrieben. Eine Marktanalyse des Kleinwagensegments sowie die Beschreibung des Produktlebenszyklus sind ein weiterer Bestandteil dieses Kapitels.

Das vierte Kapitel befasst sich mit der Rolle der Marke in der Automobilindustrie. Begriffe wie Marke, Markenrelaunch und Produktrelaunch werden näher erklärt. Des Weiteren wird die Markenstrategie der BMW Group analysiert.

Im fünften Kapitel wird der MINI Relaunch durch die BMW Group durchleuchtet. Die Herausforderungen werden systematisch mit der Strategie der Münchner abgearbeitet. Hierbei wird besonderes Augenmerk auf die strategische Produktausrichtung, die Zielgruppenfindung sowie die Kommunikation und Marketing Strategie gelegt. Theorien zur Markenpositionierung und dem Markenauftritt sind ebenfalls in diesem Kapitel enthalten. Zu guter Letzt werden der Erfolg des MINI, die Verkaufszahlen und die Erweiterung des Produktportfolios beschrieben.

Im sechsten und damit finalen Kapitel folgt nach der Beantwortung der Fragestellung ein Fazit zu den Theorien.

# **2 BMW Group und MINI**

Im Jahr 1994 kaufte BMW die britische Rover Group inklusive den Marken Rover, Land Rover, Mini und MG. Der gewünschte Erfolg blieb aus und Aufgrund ständig steigender Sanierungskosten verkaufte die BMW Group schließlich Rover, Land Rover und MG 6 Jahre später an eine britische Investorengemeinschaft (BMW Group 2017b).

Der winzige Motor des MINI faszinierte BMW so sehr, dass das Unternehmen beschloss ihn dem Zeitgeist anzupassen. Dabei nahmen folgende Überlegungen einen wichtigen Einfluss ein: Einerseits hatte BMW zur damaligen Zeit noch kein Premiumprodukt im Kleinwagensegment, obwohl dieses einen anhaltenden starken Wachstums unterlag. Andererseits fand zeitgleich eine Entkoppelung zwischen Fahrzeuggröße und Premium statt. Das heißt, für Käufer von Kleinwagen waren plötzlich auch Premiumfahrzeuge mit hochwertiger Produktsubstanz interessant (Kleebinder 2009).

Der Relaunch 2001 hatte für die BMW Group zum Ziel, das Imagepotenzial des alten MINI zu aktualisieren und neu zu definieren, dabei aber auch gleichzeitig die emotionalen Faktoren der Marke zu wahren. Die Herausforderung bestand darin, MINI als eigenständige Marke im Kleinwagensegment zu positionieren (Gottschalk, Bernd, Kalmbach, Ralf, Dannenberg, Jan (Hrsg.) 2005).

## 2.1 Unternehmensvorstellung BMW Group

Die Anfänge der BMW Group gehen auf Karl Rapp und Gustav Otto zurück, die 1922 ihre Unternehmen, einerseits die Bayerischen Flugzeugwerke und andererseits die Bayerische Motoren Werke AG, vereinigten. Die Bayerische Motoren Werke AG übertrug damals den Motorenbau samt Firmen- und Markennamen auf die Bayerischen Flugzeug Werke AG. Deshalb wird das Gründungsdatum der BFW, der 7. März 1916, auch als der Tag angesehen an dem der Grundstein für die BMW AG gelegt wurde (BMW Group 2017b)

Das Kerngeschäft lag zu diesem Zeitpunkt in der Herstellung von Flugmotoren für Militärflugzeuge. Seit 1917 sind alle Produkte mit dem BMW Emblem, das in Anlehnung an die bayerischen Landesfarben entworfen wurde, gekennzeichnet (BMW Group 2017b).

Nach Ende des Ersten Weltkrieges schien durch den Vertrag von Versailles das Ende des Unternehmens gekommen zu sein. Im Vertrag von Versailles wurde für fünf Jahre die Herstellung von Flugmotoren in Deutschland verboten, weshalb BMW gezwungen war auch in andere Sektoren wie beispielsweise die Motorenherstellung für Lastwägen und Boote zu investieren. 1923 entwickelten BMW Ingenieure das erste BMW-Motorrad, die R32 und eröffneten damit eine neue Produktionslinie (Wikipedia 2018).

Mit dem Kauf der Fahrzeugfabrik Eisenach, dem Hersteller des Kleinwagens "Dixi", 1928 gelang BMW der Einstieg in die Automobilindustrie. Anfangs produziert BMW Kleinwagen

basierend auf einer Lizenz der Austin Motor Company. Ab 1932 folgte dann mit dem BMW 303 die erste Eigenentwicklung. Während des Zweiten Weltkrieges produzierte BMW, als Betrieb der deutschen Rüstungs- und Kriegswirtschaft, fast ausschließlich Flugmotoren für die Luftwaffe. Die erste Nachkriegsproduktion folgte mit dem BMW 501 im Jahre 1951, dadurch gelang BMW der Einstieg in den Markt der Oberklassewagen. Mit der 1500er Baureihe gelingt BMW der Durchbruch am Automobilmarkt. Das Konzept der kompakten und sportlichen Mittelklasselimousine stößt auf große Begeisterung und führt zu zahlreichen Bestellungen, die schlussendlich die damaligen Produktionskapazitäten übertreffen. Zusätzlich zu den Erfolgen im Mittel- und Oberklassenfahrzeugbereich wird eine eigenen Motorsport GmbH gegründet. Dadurch werden alle sportlichen Aktivitäten in einer neuen Gesellschaft gebündelt, die die Grundlage für die heutige BMW M GmbH bildet (Wikipedia 2018).

Anfang 1994 wird zur Erweiterung des Modellprogrammes die britische Rover Group gekauft. BMW setzte viel daran durch den Kauf die gesteckten Erwartungen zu erfüllen. Durch die ständig steigenden Sanierungskosten entschied sich BMW im Jahre 2000 die Marke Rover und MG zu verkaufen. Die Marke MINI verblieb weiterhin im Besitz der BMW Group. 1998 erwarb BMW nach langen Verhandlungen auch die gesamten Marken- und Namensrechte für Rolls-Royce Automobile, dadurch kam ein neues Juwel in das bestehende BMW Portfolio (BMW Group 2017b).

Im Jahr 2000 wurde die Konzernstrategie neu ausgerichtet. Es wurde beschlossen zukünftig sich mit den Marken BMW, MINI und Rolls-Royce Motor Cars ausschließlich auf das Premium-Segment im internationalen Automobilmarkt zu fokussieren. Der BMW Group gelang das mit ihren drei Marken, was in der Automobilbranche bis dato einmalig ist (BMW Group 2017b).

#### 2.2 Historie MINI

In diesem Kapitel wird die Geschichte von MINI kurz erläutert.

Als sich Sir Alex Issigonis, damaliger Chefkonstrukteur beim britischen Automobilkonzern British Motor Corporation, 1957 mit seinen Ingenieurskollegen zum regelmäßigen Ideentausch in einem kleinen britischen Restaurants traf, ahnten die Wenigsten, dass dies der Grundstein für eine der beeindruckendsten Erfolgsgeschichten der Automobilindustrie war. Zu diesem Zeitpunkt entstanden die ersten Konstruktionsskizzen und Ideen für den MINI classic, welche auf Servietten überliefert wurden (Kleebinder 2009).

Der Auslöser für das damals revolutionäre und innovative Konzept des Kleinwagens war die Suez-Krise im Jahr 1956, die weltweit zu Treibstoffengpässen führte. Die Engpässe wirkten sich auf die Bürger in Großbritannien vor allem dadurch aus, dass pro Autofahrer lediglich 40 Liter Benzin zur Verfügung standen. Diese Restriktionen führten dazu, dass das Interesse bzw. der Bedarf an sparsamen Kleinwagen entstand (Kleebinder 2009).

Einige Jahre später, am 18. August 1959, lief der erste Mini classic mit der Modellbezeichnung Austin Seven vom Band (BMW Group 2014).

Dieses Modell zeichnete sich besonders durch seine Fahreigenschaft, welche an ein Go-Kart erinnerte, aber trotzdem ausreichend Raum lieferte, aus. Durch die Positionierung der vier Räder an den äußeren vier Ecken saß der Fahrer sehr tief, wodurch 80 Prozent der Fahrzeuglänge den Insassen zugutekam. Das ca, 700 Kilogramm schwere Fahrzeug wurde von einem 850 cm3 Motor angetrieben (AutoScout24 GmbH).

Weitere Besonderheiten, die den innovativen MINI auszeichneten waren der erstmalig quer eingebaute Motor mit Frontantrieb, eine Platz sparende Gummifederung sowie eine gemeinsame Ölwanne für Motor und Getriebe. Diese neue Entwicklung eines Kleinwagens machte den MINI in den 1960er und 70er Jahren zum Kultfahrzeug einer jungen und aufgeschlossenen Gesellschaft (Kleebinder 2009).

Die letzte Designvariante des Ur-Minis wurde im Jahr 2000 produziert. Um die limitierte Ausgabe des damals bereits zum Kultgegenstand erhobenen Fahrzeuges, gab es besonders in der Endphase heiße Bietergefechte. Die einzige noch beliebtere Serie war der Mini Cooper, der in Zusammenarbeit mit dem britischen Rennsportingenieur John Cooper konstruiert und angefertigt wurde. Mit dieser Serie wurde sogar in den 1960er Jahren der erste Platz bei der Rallye Monte Carlo erreicht (AutoScout24 GmbH).

Da es den Kundenanforderungen nicht mehr entsprach wurde das seit fast 4 Jahrzehnten unveränderte Marken-Juwel im Jahre 1999 lediglich 12.000 Mal verkauft was zum Ende der Produktion führte (AutoScout24 GmbH).

## 3 Allgemeine Marktsituation in der Automobilbranche

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der allgemeinen Marktsituation in der Automobilbranche. Zuerst wird dem Leser die Segmentierung des Automobilmarktes erklärt. Da sich diese Thesis auf den Kleinwagen MINI der BMW Group bzw. dessen Relaunch fokussiert, folgt danach eine detaillierte Erläuterung des Kleinwagensegments. Abschließend wird noch die bekannte Theorie des Produktlebenszyklus beschrieben.

### 3.1 Marktstruktur – Segmentierung des Automobilmarktes

Eine Segmentierung eines Marktes ist erforderlich, um Streuverluste zu reduzieren bzw. diese zu minimieren. Der gesamte Markt wird in sogenannte homogene Käufergruppen aufgeteilt, um Segmente daraus zu bilden. Diese homogenen Käufergruppen reagieren ähnlich auf Marketinginstrumente und Marketingstrategien. Eine große Anzahl von Segmenten ermöglicht es zielgruppenspezifischer zu arbeiten. Das heißt: Die Marketing- und Kommunikationspolitik wird so angepasst, dass die Zielgruppe effizient erreicht werden kann. Des Weiteren werden das Produkt sowie der Preis an die Zielgruppe angepasst. Auch die Distributionspolitik wird je Segment neu definiert bzw. adaptiert. Die Unterteilung des Gesamtmarktes ermöglicht somit eine differenzierte Marktbearbeitung (Diez 2006).

Um Märkte zu segmentieren müssen folgende Kriterien erfüllt sein:

- 1. Das Segment muss eine hohe Kaufverhaltensrelevanz haben.
- 2. Es muss messbar sein. In der Literatur wird dafür der Begriff "Operationalität" verwendet.
- 3. Außerdem muss es eine bestimmte zeitliche Stabilität nachweisen (Diez 2006).

Die nachstehende Abbildung 1 zeigt die Marktsegmentierung in der Automobilbranche:

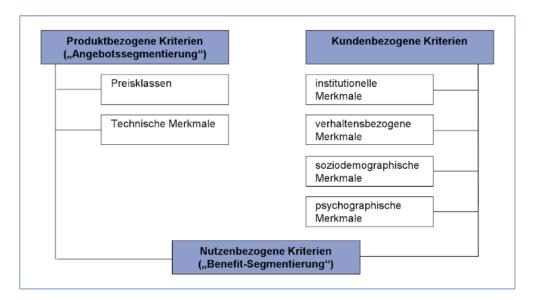


Abbildung 1: Marktsegmentierung in der Automobilbranche

Quelle: (Diez 2015)

Grundsätzlich kann der Automobilmarkt anhand folgender drei Kriterien segmentiert werden (Diez 2006).

- 1. Produktbezogene Kriterien
- 2. Kundenbezogene Kriterien
- 3. Nutzenbezogene Kriterien

In den nächsten Absätzen werden diese Kriterien näher erläutert.

Wenn man von einer **Segmentierung nach produktbezogenen Kriterien** spricht, so ist diese zum Großteil aus der Sicht des Verkäufermarktes zu betrachten. Aus diesem Grund wird diese Art von Segmentierung auch "**Angebotssegmentierung**" genannt. Zu produktbezogenen Kriterien zählt unter anderem die Preisklasse des Automobils. Der Gesamtmarkt wird in die untere, mittlere und obere Preisklasse aufgeteilt. Auch Zwischenformen wie zum Beispiel die obere Mittelklasse sind möglich und auch eine gängige Segmentierungsform am Automobilmarkt. Die Segmentierung nach Preisklassen ermöglicht außerdem eine Differenzierung des Luxus- und Premiummarktes vom Volumenmarkt. Wichtig bei der Segmentierung nach Preisklassen ist, diese nicht als alleiniges Kriterium zu betrachten. Bei der Bildung von Segmenten sollen neben der Betrachtung der Preisklassen unbedingt auch andere Segmentierungsansätze herangezogen werden (Diez 2006).

Eine weitere Möglichkeit einen Gesamtmarkt zu segmentieren ist es, Segmente anhand **technischen Kriterien** zu bilden. Diese Art von Segmentierung spielt in der Automobilbranche eine sehr große Rolle. Als Basis für eine Segmentierung anhand technischen Kriterien dienen charakteristische, produktbezogene Merkmale. Dazu zählen unter anderem Eigenschaften wie zum Beispiel die Motorleistung oder die Anzahl der Sitzplätze.

Auch dieser Ansatz der Segmentierung ist ein relativ einfacher. Jedoch können bei der alleinigen Segmentierung nach technischen Kriterien, ähnlich wie bei der Segmentierung nach Preisklassen, trotzdem keine homogenen Käufergruppen gebildet werden. Folgendes Beispiel verdeutlich diesen Gedankengang ganz deutlich: Eine Großraumlimousine ist nicht nur für Familien mit Kindern ein interessantes und passendes Fahrzeug. Auch jüngere, kinderlose Paare, welche stark freizeitorientiert sind, können dieses Produkt als nützlich und interessant empfinden. Eine Großraumlimousine bietet viel Platz für Gepäck. Das ist für Personen, die in ihrer Freizeit gerne Sport betreiben und dafür viel großsperriges Equipment benötigen, oft ein wichtiges Kriterium bei der Wahl eines Fahrzeuges. Somit zeigt sich, dass produktspezifische Eigenschaften alleine keine eindeutige bzw. homogene Käufergruppe bilden (Diez 2006).

Kundenbezogene Marktsegmentierung kann anhand vier Kriterien erfolgen. Diese werden in den nächsten Absätzen näher beschrieben. Zunächst können Kunden anhand institutioneller Kriterien unterschieden werden. Zum einen gibt es private Haushalte als Abnehmer und zum anderen Unternehmen. "Privatkunden" und "gewerbliche Kunden" differenzieren sich unter anderem bei der Nutzung des Automobils. Privatkunden sehen ein Automobil als langlebiges Konsumgut und nutzen dieses oftmals jahrelang. Gewerbliche Kunden nutzen PKW als Geschäfts- oder Mietwagen. Hier liegt eine sogenannte investive Nutzung vor. Die Zahl der gewerblichen Kunden steigt in den letzten Jahren stetig (Diez 2006).

Eine weitere Möglichkeit Kundengruppen zu differenzieren ist die Segmentierung nach verhaltensbezogenen Kriterien. Hierbei betrachtet man das tatsächliche Kaufverhalten der Abnehmer (Diez 2006). Folgende Faktoren definieren das Kaufverhalten:

- **Markenwahl**: Es gibt Kunden, die markentreu sind und immer bzw. sehr häufig zu einer ihnen bekannten Marke greifen. Im Gegensatz dazu gibt es auch sogenannte Markenwechsler. Diese erwerben nicht immer die gleiche Marke, sondern variieren Marken von Kauf zu Kauf (Diez 2006).
- **Kaufintensität**: Auch die Kaufintensität spielt eine große Rolle bei der Segmentierung von Käufergruppen. Je nach Häufigkeit der Käufe wird zwischen Intensiv-, Wenigund Gelegenheitskäufern unterschieden (Diez 2006).
- **Preisverhalten**: Wie bereits bei den produktbezogenen Kriterien erwähnt, können Kunden anhand der von ihnen gewählten Preisklassen segmentiert werden. Zudem können Konsumenten, die sehr stark auf Preisreaktionen reagieren, von jenen Kunden, die weniger preissensibel sind, differenziert werden (Diez 2006).
- **Einkaufsstättenwahl**: Auch die Wahl der Einkaufsstätte lässt Kundengruppen voneinander unterscheiden. Zum einen gibt es Kunden, die beim Kauf eines PKW stets fachhandeltreu handeln und somit PKW im Fachhandel erwerben. Zum anderen gibt es Kunden, die vegabundieren und somit verschiedene Möglichkeiten in Betracht ziehen, wenn es um den Erwerb eines Automobils geht. Zum Beispiel greifen diese Kunden nicht ausschließlich auf den Fachhandel zurück, sondern kaufen beispielsweise auch bei einem Graumarkthändler (Diez 2006).

- **Mediennutzung**: Auch die Mediennutzung ermöglicht es, Käufer in Gruppen zu klassifizieren. Demnach können informationsaktive Nachfrager von informationspassiven unterschieden werden (Diez 2006).

Um Kunden zu segmentieren können auch mehrere verhaltensbezogene Kriterien herangezogen und kombiniert werden. Eine Kombination aus mehreren Segmentierungskriterien ermöglicht es zu verstehen, wie und weshalb ein Kunde eine Kaufentscheidung getroffen hat. Dadurch können Kunden mit unterschiedlichen Kaufentscheidungsstilen voneinander abgegrenzt werden (Diez 2006).

In der Automobilbranche ist die Segmentierung nach verhaltensbezogenen Kriterien eher weniger hilfreich, da sie vielmehr ein beobachtetes Verhalten im Nachhinein beschreibt und weniger Auskunft darüber gibt, warum sich ein Käufer so verhalten hat. Somit hat diese Segmentierungsmöglichkeit einen starke beschreibende Funktion, jedoch weniger eine analytische (Diez 2006).

Der wohl bekannteste Ansatz Kundengruppen voneinander abzugrenzen, ist die Segmentierung anhand **soziodemografischer Kriterien**. Dazu zählen unter anderem folgende Merkmale: Geschlecht, Alter, Familienstand, Bildungsniveau, Einkommen und Wohnort. In den nächsten Absätzen werden die genannten Merkmale näher beschrieben. Dabei wird vor allem der Kauf eines neuen Automobils betrachtet. Grundsätzlich wird angenommen, dass Menschen, die eine hohe Übereinstimmung bei den soziodemografischen Merkmalen haben, auch als Käufer ähnlich agieren (Diez 2006).

Tatsächlich wurde in der Vergangenheit festgestellt, dass das **Geschlecht** beim Kauf eines Automobils eine große Rolle spielt, da sich das Kaufverhalten bzw. auch die Kaufentscheidung zwischen Frauen und Männern stark unterscheidet (Diez 2006).

Auch das **Alter** hat einen erheblichen Einfluss beim Kaufverhalten der Kunden. Die Bedürfnisse und Wünsche im Hinblick auf Autos ändern sich im Laufe des Lebens einer Person. Anhand des Lebensalters der Kunden wurden in der Vergangenheit viele Segmente gebildet. Bekannte Kundensegmente dazu sind zum Beispiel Generation X, Baby Boomer oder Millenials (Diez 2006).

Betrachtet man die Kriterien Geschlecht und Alter sowie **Familienstand** und **Haushaltsgröße**, kann ein Familien-Lebenszyklus-Modell generiert werden. Daraus lassen sich verschiedene Phasen, die Personen eines Haushaltes erleben, darstellen. Bedürfnisse und Einstellungen ändern sich im Laufe der verschiedenen Lebenssituationen. So haben beispielsweise Singles andere Bedürfnisse bzw. andere Anforderungen beim Kauf eines Fahrzeuges als Familien mit Kindern (Diez 2006).

Auch das **Bildungsniveau** eines Käufers hat großen Einfluss auf das Kaufverhalten eines Kunden. Personen mit einem höheren Bildungsabschluss informieren sich in der Regel intensiver vorm Kauf eines neuen Automobils als Personen mit einem niedrigeren Bildungsniveau (Diez 2006).

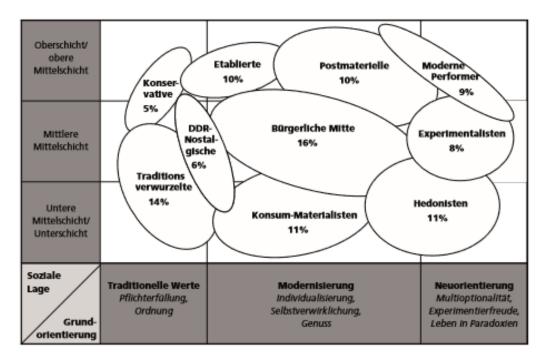
Klarerweise beeinflusst auch das **Einkommen** das Verhalten eines Käufers und ermöglicht so eine Marktsegmentierung. So können besonders luxuriöse bzw. teure Automobile nur von Personen mit einem hohen Einkommen erworben werden (Diez 2006).

Außerdem können Käufer nach dem **Wohnort** segmentiert werden, da sich das Kaufverhalten von Land zu Land bzw. von Region zu Region stark unterscheiden kann. Beispielsweise unterscheidet sich das Kaufverhalten hinsichtlich Autokauf in Deutschland stark innerhalb der verschiedenen Bundesländer. Zudem geht man davon aus, dass Personen die den gleichen Wohnort teilen, einen ähnlichen Lebensstil pflegen und somit auch ein ähnliches Kaufverhalten aufweisen. In großen Städten werden Käufergruppen oft auch je Stadtteil gebildet, da Großstädte viele unterschiedliche Einwohner haben und sich diese nicht in einer homogenen Gruppe abbilden lassen (Diez 2006).

Die Segmentierung nach soziodemografischen Daten ist sehr kostengünstig, da die benötigten Daten Großteiles leicht zugänglich sind und von sekundären Quellen bezogen werden können. Zudem können mehrere Kriterien miteinander kombiniert werden. Dies führt zu einer höheren und besseren Aussagekraft. Viele Studien in der Vergangenheit haben jedoch ergeben, dass eine Segmentierung nach soziodemografischen Daten alleine nicht aussagekräftig genug ist. Deshalb sollten bei der Selektierung nach soziodemografischen Daten unbedingt auch weitere Kriterien betrachtet werden (Diez 2006).

Um homogene Käufergruppen zu bilden, eignet sich außerdem auch die Marktsegmentierung nach psychografischen Kriterien. Dabei werden die Denkweisen der Käufer betrachtet und gruppiert. In der Literatur spricht man auch von der sogenannten "Life-Style-Segmentierung". Käufer, die gleiche bzw. ähnliche Lebensstile pflegen, werden einer Gruppe zugewiesen. Es ist nicht möglich, Lebensstile zu erfragen. Vielmehr müssen diese durch Studien oder anderen Methoden herausgefunden werden. Eine der bekannten Methoden Lebensstile zu erkennen bzw. herauszufiltern und zu ordnen ist der AIO-Ansatz. A steht für activities (Aktivitäten), I für interests (Interessen) und O für opinions (Meinungen). Forscher gehen davon aus, dass sich Lebensstile anhand dieser drei Bereiche analysieren lassen. Deshalb werden diese bei Befragungen von Konsumenten abgetestet und anhand verschiedener Analysen ausgewertet. Auch in der Automobilbranche spielen die Lebensstile der Kunden bzw. die Segmentierung nach Lebensstile eine große Rolle. Besonders für das strategische Marketing ist es ein wichtiges Instrument, da sich dadurch langfristige Entwicklungen betrachten lassen und es auch möglich ist, die Produktpolitik des Unternehmens dementsprechend anzupassen. Da die Entwicklungs- und Produktionszeiträume in der Automobilbranche sehr langfristig geplant werden müssen, können anhand der Clusterung von Lebensstilen wichtige Schlüsse für Neuentwicklungen gezogen werden (Diez 2006).

In der Automobilbranche ist das Prinzip der sogenannten Sinus Milieus weit verbreitet. Hierbei handelt es sich um eine vom Sinus-Institut ins Leben gerufene Segmentierung nach Lebensstilen (Diez 2006). Die Sinus Milieus bestehen aus zehn verschiedenen Zielgruppen, welche in der Abbildung 2 bzw. der Tabelle 1 unterhalb genauer erklärt und veranschaulicht werden.



#### **Abbildung 2: Einteilung Sinus Milieus**

Quelle: (Diez 2006)

Sinus A12: Konservative	Das alte deutsche Bildungsbürgertum: konservative Kulturkritik, humanistisch geprägte Pflichtauffassung und gepflegte Umgangsformen
Sinus A23: Traditionsverwurzelte	Die Sicherheit und Ordnung liebende Kriegsgeneration: verwurzelt in der kleinbürgerlichen Welt bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur
Sinus AB2: DDR-Nostalgische	Die resignierten Wende-Verlierer: Festhalten an preußischen Tugenden und altsozialistischen Vorstellungen von Gerechtigkeit und Solidarität
Sinus B1: Etablierte	Das statusbewusste Establishment: Erfolksethik, Machbarkeitsdenken und ausgeprägte Exklusivitätsansprüche
Sinus B2: Bürgerliche Mitte	Der statusorientierte moderne Mainstream: Streben nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhaltnissen
Sinus B3: Konsum-Materialisten	Die stark materialistisch geprägte Unterschicht: Anschluss halten an die Konsumstandards der breiten Mitte als Kompensationsversuch sozialer Benachteiligungen
Sinus B12: Postmaterielle	Das aufgeklärte Nach-68er-Milieu: liberale Grundhaltung, postmaterielle Werte und Intellektuelle Interessen
Sinus BC3: Hedonisten	Die spaßorientierte moderne Unterschichtluntere Mittelschicht: Verweigerung von Konventionen und Verhaltenserwartungen der Leistungsgesellschaft
Sinus (2: Experimentalisten	Die Individualistische neue Bohème: ungehinderte Spontanität, Leben in Widersprüchen, Selbstverständnis als Lifestyle-Avantgarde
Sinus C12: Moderne Performer	Die junge, unkonventionelle Leistungselite: Intensives Leben – beruflich und privat, Multi-Optionalität, Flexibilität und Multimedia-Begeisterung

Tabelle 1: Beschreibung der Sinus Milieus

Quelle: (Diez 2006)

## 3.2 Marktanalyse - Kleinwagensegment

Die BMW Group erkannte das Potential, welches im traditionellen Kleinwagensegment und im Trendsegment der Kleinstwagen verborgen war, früh. Mit einem Anteil von über 20 Prozent am Gesamtmarkt wurden die Segmente auch für die BMW Group interessant, zumal die Kernbereiche der BMW Automobile im Mittel- und Oberklassen Sektor lagen (Diez 2015).

Mit der Entscheidung die Rover Group zu verkaufen jedoch an der Marke MINI festzuhalten, hatte man nun eine Marke im Portfolio mit welcher man sich auf die Segmente der kleinen Flitzer fokussieren konnte. Unter der Annahme, dass die beiden Segmente auch in Zukunft steigen werden und der Markt nach einem Premiumprodukt in genau diesen Klassen suchte, brachte die BMW Group 2001 ihren neuen MINI auf den Markt.

Die nachfolgende Tabelle 2 zeigt, dass die von den Münchner angenommene Steigerung in den Segmenten durchaus bestätigt wurde.

Anteile in v. H.	1995	2005	2010	2012	2013	2014
Traditionelle Marktsegmente	89,7	73,4	67,5	61,4	61,1	60,2
Kleinwagen	16,9	17,6	18,9	16,9	16,3	15,1
Kompaktklasse	32,8	26,9	27,1	23,8	25,6	26,4
Mittelklasse	26,7	17,0	14,3	13,8	12,6	12,5
Obere Mittelklasse	9,8	6,4	4,8	4,7	4,5	4,0
Oberklasse	1,3	1,1	0,8	8,0	0,8	1,0
Sportwagen (Cabrio/Roadster)	2,2	4,4	1,6	1,4	1,4	1,2
Trendsegmente	10,1	26,4	31,7	37,5	37,6	39,3
Kleinstwagen (Minis)	3,7	4,0	7,0	6,9	6,9	7,5
Utilities (leichte Nfz)	2,6	3,8	4,4	4,0	4,8	4,1
Van/Mini-Van	1,5	12,8	10,2	11,6	10,9	9,6
Geländewagen/SUV	2,3	5,8	10,1	15,0	15,7	17,4

Tabelle 2: Einteilung der Segmente und deren Anteil am Gesamtmarkt

Quelle: (Diez 2015)

## 3.3 Produktlebenszyklus

In diesem Kapitel wird zuerst der Produktlebenszyklus kurz erklärt. Anschließend wird näher erklärt, wie sich der Produktlebenszyklus in der Automobilbranche verhält (Raubold 2011). Des Weiteren wird folgende Forschungsfrage beantwortet: Wie wirkt sich der immer kürzer werdende Produktlebenszyklus in der Automobilbranche bei den Automobilherstellern aus?

Der Produktlebenszyklus unterscheidet sich stark von Branche zu Branche. Die Länge der einzelnen Phasen ist von Produkt zu Produkt different. In manchen Branchen erreicht der Produktlebenszyklus eine Länge von einigen Jahren. In anderen Branchen hingegen dauert dieser nur ein paar Tage oder Monate (Raubold 2011).

Auch bei der inhaltlichen Varietät gibt es Unterschiede. Bei manchen Produkten wird während des gesamten Zyklus nichts verändert. Hingegen gibt es aber auch Branchen, wo das Produkt regelmäßig und sogar in sehr kurzen zeitlichen Abständen angepasst und verändert wird. Diese Erkenntnis führt zu folgender Aussage: Die Lebenszyklen unterschiedlicher Produkte sind sehr heterogen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Einer der Gründe ist Innovation. In manchen Branchen ist ein hoher Innovationsgrad von hoher Notwendigkeit. Ein Paradebeispiel dafür ist die Softwareindustrie. In dieser Branche spielt Innovation eine große Rolle. Kaum ein Produkt der Softwareindustrie überschreitet hier die Ein-Jahres-Grenze im gesamten Zyklus. Die Flugzeugindustrie hingegen ist ein Beispiel für einen sehr lang andauernden Produktlebenszyklus. Grund dafür ist die äußerst hohe Investitionserfordernis für die Entwicklung dieser Produkte. Um das Geschäft in dieser Industrie rentabel zu machen, sind Produktlebenszyklen von Jahren bzw. oft auch Jahrzehnten notwendig. Nur so ist es Unternehmen möglich, die Investitionen, welche für die Entwicklung der Produkte getätigt werden mussten, durch Verkauf der Produkte auszugleichen (Raubold 2011). Die Länge der Produktlebenszyklen in der Automobilindustrie liegt derzeit bei fünf bis sechs Jahren. Hersteller in der Automobilindustrie sind ständig dabei neue Modelle zu entwickeln, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen sowie Trends schnellstmöglich zu entsprechen. Um das möglich zu machen, übernehmen sogenannte 1st- und 2nd-Tier-Supplier immer mehr Aufgaben im Entstehungsprozess von Automobilen. Die Quote der Eigenfertigung der OEM schrumpft hingegen weiter. Bei einigen Automobilproduzenten liegt der Wert schon unter 30% (Mößmer et al. 2007).



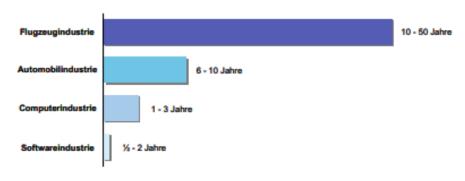


Abbildung 3: Länge der Produktlebenszyklen

Quelle: (Raubold 2011)

Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, versuchen die Automobilersteller dem immer kürzer werdenden Produktlebenszyklus entgegen zu wirken. Die Kurven stellen die Verkaufszahlen über eine bestimmte Zeitspanne (Jahre) dar. Die rote Kurve zeigt den Verlauf der Verkäufe seit der Produkteinführung wenn keine Aktivitäten gesetzt wurden (Ebel und Hofer 2014). Der alte MINI entspricht dem Verlauf Entwicklungen getätigt und somit sanken die Bestellungen auf nur mehr 12 000 Stück im Jahre 1999.

Mit der Einführung von Facelifts, der Weiterentwicklung vor allem im Außen- und Innendesign, konnte die Automobilindustrie die Zeitspanne erheblich verlängern. Nach etwa der Hälfte des geplanten Produktionszeitraumes kommt es zu einer Modellpflege in Form des Facelifts. Die blaue Kurve zeigt den Sprung in den Verkaufszahlen sowie die Verschiebung in der Zeitachse nach hinten.

Gegen Ende des Produktlebenszyklus versucht man durch gezielte Marketingaktivitäten die Verkaufszahlen wieder anzukurbeln. Die Automobilhersteller bieten in diesem Zeitraum diverse Rabatte und Sondereditionen des Modelles an. Die violette Kurve zeigt, dass die jeweiligen Marketingaktivitäten sich mehr oder weniger Erfolgreich auf die Verkaufszahlen auswirken, sie jedoch unterm Strich nochmals anheben (Ebel und Hofer 2014).

Durch diese geschickten Maßnahmen schafft es die Automobilindustrie die Grüne Kurve und somit das Einführen eines neuen Modells um die Zeitspanne (roter Pfeil) nach hinten zu schieben. Somit bleibt den Entwicklern genügend Zeit um ein Produkt auf die Beine zu stellen, dass im Besten Fall das alte nochmals übertrumpfen sollte.

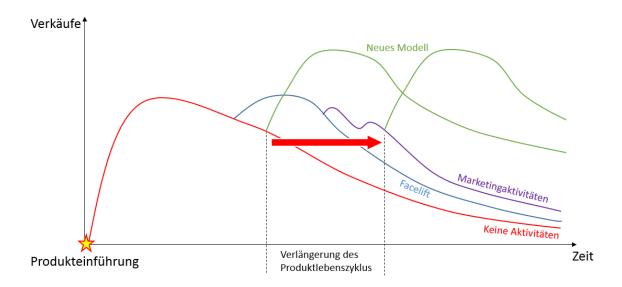


Abbildung 4: Verkaufszahlen über die Produktlaufzeit

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: (Eberl und Hofer 2014)

### 4 Die Rolle der Marke in der Automobilbranche

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Rolle der Marke in der Automobilindustrie. Zu aller erst werden wichtige Terminologien wie Marke, Markenrelaunch und Produktrelaunch ausführlich definiert. Danach bekommt der Leser einen Überblick über die Wichtigkeit der Marke in der Automobilindustrie. Anschließend werden die Markenstrategie der BMW Group sowie die Durchführung eines Markenrelaunches in der Theorie beschrieben

#### 4.1 Marke

Die Marke wurde ursprünglich erfunden, um die Herkunft eines Produktes zu kennzeichnen. Im Laufe der Zeit hat sich die Bedeutung der Marke jedoch stark verändert (Freundt 2006). Eine Marke ist heutzutage ein "zentrales Element der Wertschöpfung. Gerade in der Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft im Zeichen der Globalisierung hat sich die Marke zu einem komplexen strategischen Gestaltungsparameter und einem Wettbewerbsfaktor von hoher Bedeutung für den Unternehmenserfolg entwickelt" (Freundt 2006, S. 4).

Ein Unternehmen "muss der Marke eine Gestalt geben, die in der Seele der potenziellen Käufer gespeichert wird". (Gottschalk et al. 2005, S. 18). "Das Unternehmen muss durch strategisch sorgfältig gewählte Gestaltungsentscheidungen auf den verschiedenen Handlungsfeldern einer Marke – Produkt, Design, Distribution oder Kommunikation – dafür sorgen, dass die gewünschte Vorstellung im Publikum entsteht" (Gottschalk et al. 2005, S. 18).

Meffert et al. beschreibt eine Marke als Etwas, was im Kopf der Konsumenten verankert ist (Meffert et al. 2002a). Bei einer Marke handelt es sich um ein "unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung" (Meffert et al. 2002a, S. 6). Wichtig dabei ist, dass der Auftritt und die Qualität der Marke während der Jahre zumindest gleichbleiben und sich im besten Fall verbessert. Nur so ist es Unternehmen möglich, Vertrauen bei den Konsumenten zu erreichen. Dieses Vertrauen der Kunden und die damit verbundene Markenidentität ist der Grundstein für die Stärke der Marke (Meffert et al. 2002a).

Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit der Wichtigkeit von Marken. Auch Top Manager aus namhaften Unternehmen kennen die Bedeutung einer Marke uns sehen diese als zentralen Erfolgsfaktor (Meffert et al. 2002). Marken haben einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Das wird auch klar deutlich, wenn man Erfolgskennziffern vergleicht. Starke Marken erreichen enorme Absatzmengen und bringen somit viel Umsatz für das Unternehmen. Etablierte Marken wie zum Beispiel Coca-Cola oder Microsoft haben sich durch langjährige Erfahrung und durch Gewinnung von Kundenvertrauen durchgesetzt, auch wenn es womöglich bessere Produkte geben soll. Konsumenten greifen aber immer wieder auf bekannte Marken zurück, weil sie Vertrauen darin haben. Der immaterielle Wert einer Marke ist für einen Betrieb immens und trägt stark zum Unternehmenserfolg bei (Bruhn 2004). Zusammengefasst heißt das: Starke Marke haben einen wesentlichen ökonomischen Wert für Unternehmen (Meffert et al. 2002).

Die Abbildung 5 weitere Nutzen der Marke aus Anbieterperspektive. Wie bereits in vorherigen Abschnitten erwähnt profitieren Unternehmen von hohen Absätzen und dem damit verbundenen Umsatz. Starke Marken wirken sich außerdem auch positiv auf den ökonomischen Markenwert eines Unternehmens aus. Somit kann eine **Präferenzbildung** bei Kunden erreicht werden. Außerdem machen es Marken möglich, sich von den Mitbewerbern abzuheben und zu **differenzieren**. Marken können und sollen in die Unternehmenskommunikation eingebunden werden. Je höher der Bekanntheitsgrad einer Marke und je besser sie bei Konsumenten ankommt, desto positiver wirkt sie sich auf das allgemeine Erscheinungsbild des Unternehmens und die Corporate Identity aus (Meffert et al. 2002).

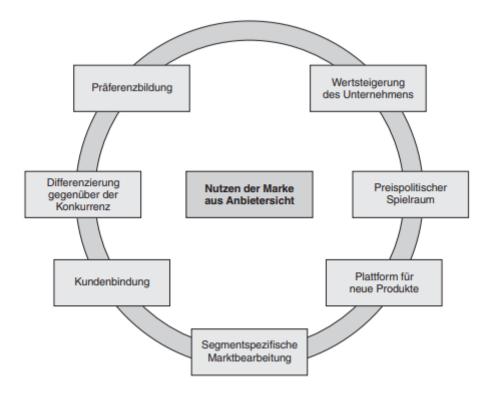


Abbildung 5: Nutzen der Marke aus Anbieterperspektiven

Quelle: (Meffert et al. 2002)

Konsumenten, die zufrieden mit der Marke sind, entwickeln eine hohe **Kundenbindung** dem Unternehmen gegenüber. Klarerweise hat diese Kundenbindung positive Einflüsse für das Unternehmen. Die Volatilität der Absatzentwicklung wird dadurch reduziert. Das wiederum führt zu einer Unternehmenswertsteigerung (Meffert et al. 2002a.

Eine weitere Chance für ein Unternehmen ist eine **segmentspezifische Marktbearbeitung**. Das heißt, Zielgruppen können klarer differenziert und erreicht werden. Außerdem können starke Marken als Plattform für neue Produkte gesehen werden (Meffert et al. 2002a).

Starke Marken ermöglichen Unternehmen **preispolitischen Spielraum**, da Konsumenten bereit sind für starke Marken viel Geld auszugeben. Differenzierung spielt in diesem Fall eine große Rolle. Je mehr sich eine Marke von der Konkurrenz abhebt, desto mehr Spielraum hat ein Unternehmen in Bezug auf seine Preispolitik. All die zuvor genannten Aspekte führen zusammen zu einer **Wertsteigerung des Unternehmens** allgemein (Meffert et al. 2002a).

Natürlich hat die Marke auch für die Kunden einen hohen Nutzen. Abbildung 6 stellt den Nutzen aus der Sicht der Nachfrager dar. Marken dienen den Konsumenten als **Orientierungshilfe** und erleichtern somit den Kaufprozess. Die Informationssuche verkürzt sich und somit auch die Transaktionskosten. Außerdem steigert eine Marke die Markttransparenz und ermöglicht potentiellen Käufern Produkte und Leistungen zu identifizieren (Meffert et al. 2002a).

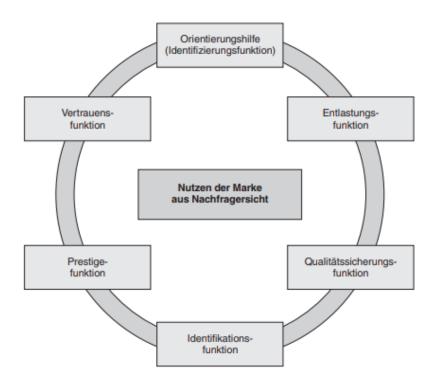


Abbildung 6: Nutzen der Marke aus Nachfragerperspektiven

Quelle: (Meffert et al. 2002)

Marken vereinfachen den Entscheidungsprozess und haben somit eine **Entlastungfunktion** für den Kunden. Ist ein Käufer beim Erwerb eines Markenproduktes zufrieden, so wird er aus Gründen der Bequemlichkeit beim nächsten Mal zur gleichen Marke neigen. Der Kunde profitiert somit beim Wiederkauf von einer Senkung der Komplexität und somit auch von schnelleren Kaufprozessen (Meffert et al. 2002a).

Wie bereits auch im ersten Teil dieses Kapitels angeführt, bauen Konsumenten Marken gegenüber Vertrauen auf. Somit hat eine Marke eine klare **Vertrauensfunktion** für die Kunden. Aus diesem gewonnenen Vertrauen ergibt sich für die Kunden eine Minderung des Risikos. Das heißt, Konsumenten vermindern durch den gezielten Kauf von Markenprodukten das Risiko. Somit fühlen sich Nachfrager beim Erwerb bzw. der Verwendung von Markenprodukten sicherer. Menschen verbinden mit einer Marke Qualität. Somit stellt die Marke auch eine **Qualitätssicherungsfunktion** für die Nachfrager dar (Meffert et al. 2002a).

Das Marken auch eine **Prestigefunktion** für den Konsumenten bedeuten, ist außer Frage. Verbrauchen kaufen Produkte, nicht nur weil sie Nutzen daran haben, sondern um mit dem Erwerb ihre Persönlichkeit auszudrücken und zu unterstreichen (Meffert et al. 2002a).

Der Konsument möchte mit dem Erwerb des Gutes nicht nur seine Persönlichkeit ausdrücken, sondern überträgt sämtliche Eigenschaften der Marke auf sich selbst. Der Nachfrager definiert sich anhand der Marke und sieht sich somit einer bestimmten Gruppe zugehörig. Daraus lässt sich die **Identifikationsfunktion** einer Marke ableiten (Meffert et al. 2002a).

#### 4.2 Die Rolle der Marke in der Automobilbranche

Eine Marke ist viel mehr als nur der Name eines Unternehmens und das dazugehörige Logo. Um Kunden an eine Marke zu binden, gilt es diese emotionalisieren. Auch die BMW Group setzt auf Emotionalisierung der Marke sowie ein starkes Verständnis der Marke, um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, muss jedes Unternehmen Kundenerwartungen erfüllen. Um das Vertrauen zu halten, müssen diese Kundenerwartungen kontinuierlich erfüllt werden (Gottschalk, Bernd, Kalmbach, Ralf, Dannenberg, Jan (Hrsg.) 2003).

Auch wenn Preis bei Kaufentscheidungen oft eine große Rolle spielt, haben Unternehmen mit starken Marken höhere Erfolgschancen. Durch das vorhandene Vertrauen der Kunden schaffen es diese Unternehmen große Marktanteile zu erschöpfen. Eine starke Marke ist somit für jedes Unternehmen ein erheblicher Wettbewerbsvorteil (Gottschalk, Bernd, Kalmbach, Ralf, Dannenberg, Jan (Hrsg.) 2003). Nicht zuletzt aus diesem Grund hat die strategische Führung von Marken eine immer höhere Bedeutung in Unternehmen (Kiock 2006).

Vor allem in der Automobilbranche ist die Marke ein wichtiges und entscheidendes Kaufkriterium. In der Regel basiert der Kauf eines neuen Automobiles auf einer gründlichen Überlegung des Käufers. Die Wahl des Automobils bzw. der Marke ist zumeist von langfristiger Natur, nicht zuletzt da die Anschaffung eines neuen Fahrzeuges zumeist mit hohen Kosten verbunden ist. Impulskäufe, wie man sie beim Kauf von deutlich günstigeren Produkten im Supermarkt kennt, sind im Automobilmarkt nahezu nicht vorhanden. Ganz im Gegenteil: Das Automobil zählt als das "High involvement" Produkt. Bei kaum einem anderen Produkt und kaum einer anderen Branche spielt die Identifikation durch die Marke eine so große Rolle wie in der Automobilbranche. Demnach müssen Automobilunternehmen auch einen viel höheren Aufwand betreiben, um Konsumenten für sich zu begeistern und als Käufer zu gewinnen. Dies spiegelt die Wichtigkeit der Marke wider (Gottschalk et al. 2003).

Weitere Faktoren, die die Wichtigkeit einer starken Marke in der Automobilbranche bekräftigen, sind der immer mehr zunehmende Wettbewerb sowie die immer stärker werdende Globalität (Gottschalk et al. 2005).

Tabelle 3 zeigt wie sich das Markenportfolio der Automobilbranche im Laufe der Jahre verändert hat. 1970 war die Zahl der Hersteller noch erheblich höher als heutzutage. Die Anzahl ist während der Jahre stetig gesunken (Diez 2006).

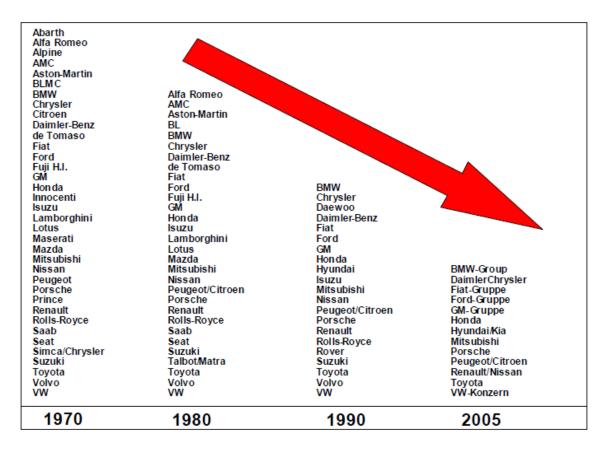


Tabelle 3: Markenportfolio über die Jahrzehnte

Quelle: (Diez 2006)

Der deutsche Automobilmarkt ist ein Paradebeispiel für gelungene Markenführung. Weltweit werden deutsche Automarken mit Qualität verbunden. Deutschen Automobilherstellern ist somit gelungen, wovon jedes Unternehmen träumt: Globaler Erfolg. Eine Marke global erfolgreich und anerkannt zu machen ist schwieriger als selbiges national oder regional umzusetzen (Gottschalk et al. 2005). "Starke globale Marken sind zum "Markenzeichen" dieser Industrie selbst geworden" (Gottschalk et al. 2005, S. 16).

Oft heißt es, gutes Marketing bildet starke Marken. Bei einigen Produkten, wie zum Beispiel bei Zigaretten oder Molkereiprodukten, trifft dies sicherlich auch zu. Jedoch beginnt die Bildung starker Marken bei Automobilen bereits viel früher. Gutes Marketing ist in diesem Fall nur ein Teil von vielen weiteren wichtigen Faktoren, die hier zusammenspielen.

Die exzellente Arbeit, welche die Ingenieure dieser erfolgreichen Automobilhersteller leisten, sowie die einzigartigen Designs dieser Unternehmen, sind der Schlüssel zum Erfolg. Das sind die Grundsteine der Marke und die Grundsteine für eine differenzierende Identität. In der Literatur spricht man von "intrinsic values". Das heißt, es sind die Merkmale des Produktes selbst, das die Differenzierung schafft und die Marke stärkt (Gottschalk et al. 2005).

Der Grundstein der Individualisierung liegt somit schon am Beginn der Wertschöpfungskette. Über die gesamte Wertschöpfungskette arbeiten die Beteiligten daran, das Produkt und somit die Marke einzigartig und unverwechselbar zu machen, um dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verleihen. Am Ende der Wertschöpfungskette haben Experten aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Handel die Verantwortung, diesen Vorsprung zu nutzen und an den Kunden weiterzugeben (Gottschalk et al. 2005).

Daraus ergibt sich folgender Schluss: Es ist irrelevant, in welchem Stadium der Wertschöpfungskette man sich innerhalb eines Unternehmens befindet. Jeder ist gleichermaßen am Erfolg der Marke beteiligt und verantwortlich. Deshalb ist es wichtig, dass alle Beteiligten das gleiche Verständnis für die Marke haben. Die zentrale Markenbotschaft muss somit allen bekannt sein und im gesamten Unternehmensnetzwerk präsent sein (Gottschalk et al. 2005). Eine Marke ist eben "das sinnstiftende Element für alle Unternehmensfunktionen in ihrem Streben nach einem starken, konsistenten und möglichst emotional aufgewerteten Auftritt" (Kiock 2006, S. 3). Die Marke hilft dem Unternehmen eine gemeinsame Identität in allen Unternehmensbereichen zu bilden und ermöglicht dem Unternehmen bzw. seinen Mitarbeitern, eine gemeinsame Sprache zu sprechen. Das gleiche Verständnis aller Beteiligten führt zu einer stärkeren Vernetzung sowie einer Erleichterung der Zusammenarbeit (Kiock 2006).

Mit einer starken Marke verbindet das gesamte Publikum - bestehend aus Händlern, Käufern und der Öffentlichkeit – unzählige positive Eigenschaften. Diese positiven Vorurteile bringen erhebliche Vorteile für das Unternehmen. Konsumenten, die Positives über die Marke berichten, agieren unbewusst als authentische Markenbotschafter. Sie transportieren durch ihre subjektive Meinung alle positiven, mit der Marke in Verbindung bringenden Aspekte an ihre Mitmenschen. Die Kernbotschaft wird somit über Generationen hinweg getragen und ist für ein Unternehmen eine langfristige Erfolgsstrategie (Gottschalk et al. 2005).

Die Aufgabe des Unternehmens ist es, die Erwartungen der Konsumenten an die Marke zu erfüllen und sich bzw. die Produkte stetig zu verbessern (Gottschalk et al. 2005).

Die Unternehmensgeschichte kann sich sehr positiv auf die Markenstärke auswirken. Je länger diese Geschichte in die Vergangenheit zurückreicht, desto mehr kann sie zum Erfolg der Marke eines Unternehmens beitragen. Aus diesem Grund werden Jubiläen an die Öffentlichkeit kommuniziert und gefeiert (Gottschalk et al. 2005). "Geschichte ist nicht imitierbar" (Gottschalk et al. 2005, S. 18).

#### 4.3 Markenrelaunch

In der Literatur gibt es verschiedene Definitionen des Begriffes Markenrelaunch. Da sich die vorliegende Diplomarbeit auf den Relaunch von MINI konzentriert, habe ich bewusst Definitionen gewählt, die auch passend für den MINI Relaunch sind. Nach Haedrich et al. beispielsweise bedeutet Markenrelaunch neue Trends zu erkennen und die bestehende Marke dahingehend zu überarbeiten. Das heißt, neue Entwicklungen, sei es im Bereich Technologie oder auch im Bereich Kundenerwartungen und -bedürfnisse, werden aufgegriffen und in die Marke integriert. Das Ziel ist es, die Marke in einer neuen, verbesserten Form zu präsentieren. Trommsdorff und Paulssen bezeichnen eine Umpositionierung als Markenrelaunch (Gerd Nufer und Sabrina Bohnacker 2013). Unter Umpositionierung versteht man hier "die wettbewerbsstrategische Veränderung einer bisherigen Position einer bestehenden Marke" (Trommsdorff/Paulssen in Nufer et al. 2013, S. 6). Im Fall MINI wäre die wettbewerbsstrategische Veränderung die Positionierung des MINI als Premiumfahrzeug im Kleinwagensegment. Eine weitere sehr passende Definition, welche in der Literatur zu finden ist, beschreibt den Markenrelaunch als eine sogenannte Wiederbelebung einer Marke im Laufe ihres Lebenszyklus. Eine Kernaussage ist hier außerdem, dass die bestehende Zielgruppe beibehalten werden soll. Zusätzlich die Zielgruppe erweitert werden. Auch diese Definition eines Markenrelaunch trifft auf den MINI Relaunch zu. Hier war die Herausforderung bzw. gleichzeitig auch das Ziel, die bestehende MINI beizubehalten sowie neue Interessenten als Käufer und somit zur Zielgruppe zu gewinnen (Gerd Nufer und Sabrina Bohnacker 2013).

Verschiedene Gründe können Auslöser für einen Markenrelaunch sein. Wie bereits erwähnt können neue Trends und Entwicklungen einen Markenrelaunch herbeiführen. Das Ziel dabei ist es, die Dauer des Produktlebenszyklus auszudehnen. Zu beachten ist auch, dass im Zuge eines Markenrelaunch oftmals die Markenpositionierung geändert. Das wiederum hat Auswirkungen auf die Zielgruppe. Es kann sein, dass die Zielgruppe durch den Markenrelaunch verändert wird. Eine weitere Möglichkeit ist die Erweiterung der Zielgruppe. Sprich, die ursprüngliche Zielgruppe bleibt beibehalten und wird durch neu gewonnene Verbraucher erweitern (Gerd Nufer und Sabrina Bohnacker 2013). Die BMW Group hat es durch den MINI Relaunch geschafft zum einen den Lebenszyklus des Fahrzeuges zu verlängern, sowie die Zielgruppe zu erweitern.

#### 4.4 Produktrelaunch

In der Literatur existieren viele Definitionen zum Thema Produktrelaunch, welche sich oftmals nur minimal unterscheiden. Tennagen erklärt das Ziel eines Produktrelaunches folgendermaßen: "Das Ziel eines Produktrelaunchs ist die Umpositionierung eines am Markt etablierten Produkts unter Beibehaltung des Namen (der Wortmarke)." (Tennagen, 1993, S. 2).

Doch warum ist ein Produktrelaunch notwendig? Dies lässt sich anhand des Beispiels der Automobilindustrie einfach erklären. Unternehmen müssen ihre Produkte den Umweltbedingungen anpassen. Neue Trends, neue Bedürfnisse, neue Entwicklungen – all das sind Faktoren, welche dabei zu beachten sind. Bei Veränderungen am Markt sinkt mit der Zeit die Attraktivität bereits vorhandener Produkte. Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen in diesen Situationen rasch reagieren und ihre Produkte anpassen. Heutzutage ist die Reaktionszeit, die Unternehmen verbleibt, sehr gering. Deshalb ist es umso wichtiger, sehr schnell zu reagieren und Veränderungen als Chance zu ergreifen (Tennagen 1993) . Bei einem Produktrelaunch kommt es zur Anpassung bzw. Veränderung einer oder mehrerer Produkteigenschaften eines existierenden Produktes. Ein gängiger und weit verbreiteter Begriff in der Automobilindustrie ist "Facelift". Dabei kommt es bei einem bestehenden Fahrzeug zu Veränderungen im Design sowie bei technischen Komponenten. In der Fachliteratur setzt Diez die Begriffe Facelift und Produktrelaunch gleich (Nufer et al. 2013).

## 4.5 Markenstrategie der BMW Group

"Der Erfolg unserer Marken ist das Ergebnis von emotionaler Ausstrahlung, Fokussierung auf unsere Stärken und Kontinuität in der Markenführung" (Gottschalk et al. 2003, S. 222). Dieser Satz beschreibt kurz und bündig die Markenstrategie der BMW Group.

Die BMW Group hat die Wichtigkeit der Marke bereits früh erkannt und es auch geschafft, mit einer klaren Markenstrategie Kunden an sich zu binden. Identifikation mit der Marke sowie emotionale Bindung sind für die Konsumenten wichtige Faktoren. Das Unternehmen arbeitet mit einem eigens entwickelten Zielsystem, welches für den gesamten Konzern gültig ist. Dieses System beinhaltet verbindliche Ziele für alle Marken des Unternehmens. Eine wertvolle Rolle in dieser Vereinbarung spielt dabei die Markenorientierung (Gottschalk et al. 2005). Die Marke stellt somit einen übergeordneten, gemeinsamen Nenner für das gesamte Unternehmen mit all seinen verschiedenen Unternehmensbereichen dar (Kiock 2006).

Um Kunden zu überzeugen, muss man Marken emotionalisieren und den Konsumenten das Gefühl der Marke so gut es geht übermitteln. So setzt auch BMW mit seinem Slogan "Freude am Fahren" stark auf Emotion. Die Konzentration auf Emotion zieht sich durch die gesamte Marketingstrategie durch. In einem der Werbespots für den BMW MINI kommt die Frage "Is it love?" auf. Der rote Faden ist in der gesamten Kommunikation erkennbar. Die emotionale Inszenierung der Marke ist ein wichtiger Bestandteil der Markenstrategie der BMW Group (Freundt 2006).

Segmentierung: Mit einem klaren Fokus auf das Premiumsegment stärkt die BMW Group seine Ertragskraft sowie die Leistungsfähigkeit des Unternehmens (Gottschalk et al. 2003).

# 5 Der MINI Relaunch

Zum Teil wurden die Überlegungen und Prognosen der BMW Group – wie zum Beispiel der wachsende Kleinwagenmarkt – in den vorangehenden Kapiteln beschrieben und bestätigt. In den nächsten Kapiteln werden die von der BMW Group angewendeten Methoden näher durchleuchtet und sollen die Bestätigung für die restlichen Punkte sowie die Lösungen für die in Kapitel 5.1 aufgezählten Herausforderungen hervorbringen.

"Als sich die BMW Group entschloss, beim Verkauf der Rover Group im Jahr 2000 an der Marke MINI festzuhalten, spielten vier Überlegungen eine entscheidende Rolle.

- 1. Im Kleinwagensegment gab es keine Premiumangebot.
- 2. Das Kleinwagensegment wuchs mit hoher Dynamik, die sich auch in den nächsten Jahren fortsetzten wird.
- 3. Zwischen Premium- und Basisangebot entwickelte sich eine zunehmende Polarisierung, wobei das stärkere Wachstum bei den Premiumfahrzeugen liegt.
- 4. Gleichzeitig entkoppeln sich Premium und Fahrzeuggröße zusehends. Auch die Käufer von Kleinwagen suchen dezidiert nach Premium-Automobilen und zunehmend hochwertiger Produktsubstanz" (Gottschalk et al. 2005, S. 187).

### 5.1 Herausforderungen

In einem Satz könnte man die größte Herausforderung für den Relaunch wie folgt formulieren: "Wie begeistere ich neue Kunden vom neuen (alten) MINI ohne die Sympathisanten des alten (neuen) MINI zu vergraulen?"



Abbildung 7: Vergleich neuer und alter MINI (Jörg Reichle 2016)

Quelle: (Jörg Reichle 2016)

Nach der Übernahme der Rover Group und somit auch des MINI kam für die BMW Group die Frage auf: "Was machen wir nun mit dem Kultauto, welches sichtlich in die Jahre gekommen ist?" (Sonja Feldmeier 2004)

Der Charme eines Neuanfangs liegt darin, alt Bewehrtes zu ignorieren und kompromisslos auf Neues zu setzten. Hierbei hat man keine Einschränkungen, man hat freie Hand in allen Belangen. Oft ertappt man sich jedoch beim reumütigen zurückgreifen auf alte Tugenden (Kalbfell 2001).

Die BMW Group entschied sich für den Weg der Kompromissbereitschaft. Der MINI sollte ein modernes Auto werden – ohne aber seine kultigen Eigenschafen, die ihn so einzigartig, unverwechselbar und beliebt machten, zu verlieren (Kalbfell 2001).

Die von der BMW Group verfolgte Strategie beinhaltete einige Herausforderungen. Zum einen mussten Eigenschaften, die als altbewährt galten, auf das neue Produkt übertragen werden und zeitgleich mussten neue Eigenschaften implementiert werden. Die Kombination aus diesen beiden Methoden bzw. Herangehensweisen klingt auf den ersten Blick relativ einfach. Die Durchführung des Ganzen ist jedoch um einiges schwieriger. Klarerweise war das große Ziel neue Kunden anzulocken und Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Alle alten und neuen Eigenschaften und Features mussten für den Endverbraucher sichtbar gemacht werden (Kalbfell 2001).

Zusammenfassend ergeben sich die nachfolgenden Herausforderungen:

- MINI Typisches Fahrverhalten (GoKart Handling) musste beibehalten werden
- das markante MINI Design sollte bestehend bleiben
- die Qualitätsanmutung sollte einem Premiumprodukt entsprechend gesteigert werden
- Sicherheitsmaßnahmen auf den aktuellen Standard heben

## 5.2 Strategische Produktausrichtung

Die Produkte der einzelnen BMW Group Marken wurden klinisch voneinander getrennt, um Substitutionseffekte zu vermeiden und somit die gewünschten Absatzzahlen zu erreichen. Das große Ziel war klar und deutlich: Profitables Wachstum mit authentischen Premiummarken (Kalbfell 2001).

Abbildung 8 zeigt die drei Marken der BMW Group, sowie ihre Platzierungen im Automobilmarkt. Der MINI ist ein Premium Kleinwagen. Die Fahrzeuge der Marke BMW reichen von der Mittelklasse bis zur Luxusklasse. Fahrzeuge von Rolls Royce hingegen zählen zum Super Luxury Segment (Kalbfell 2001).

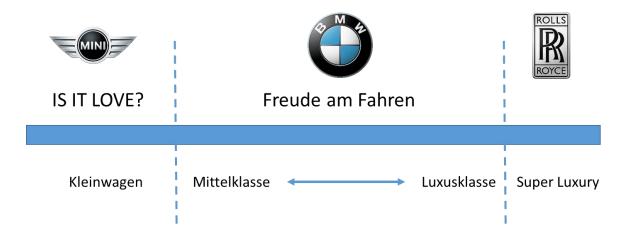


Abbildung 8: Markenplatzierung der BMW Group

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: (Kalbfell 2001)

Alle Produkte müssen die, für die bisherigen BMW Käufer selbstverständlichen "Basiseigenschaften" mit sich bringen und zusätzlich auch die für die Zielgruppe wichtigen und ausschlaggebenden Produkteigenschaften. Aus diesem Grund war es wichtig vorab die Zielgruppen, für die der MINI bestimmt war, festzulegen. Um der vom ehemaligen Marketingleiters ausgesprochenen und durchaus anspruchsvollen Devise: "Maximales Marketing für den MINI" gerecht zu werden, wurden die Sozialen Milieus in Zusammenarbeit mit dem Mannheimer Sigma Institut durchleuchtet. Anhand von dieser Auswahl bestimmten Milieus sollte in späterer Folge eine für die potentiellen Käufer ansprechende Werbekampagne entwickelt werden. In den nächsten Unterkapiteln werden die von der BMW Group bestimmten Milieus, deren Bedeutung und Eigenschaften näher analysiert (Sonja Feldmeier 2004).

#### 5.2.1 Zielgruppenfindung

Bei der Zielgruppenfindung griff auch die BMW Group, auf die in der Automobilbranche weit verbreitete Sinus Milieus Segmentierung, welche in Kapitel 3.1 bereits genauer erörtert wurden, zurück. Die Zielgruppe ist entscheidend für die Produktauslegung und die Kommunikation der Marke. Die BMW Group arbeitete hier mit dem Mannheimer Institut für Milieuforschung und deren SIGMA Milieus. Diese Milieus wurden speziell auf Deutschland ausgerichtet und bieten auch eine Schätzung der Anzahl an potentiellen Kunden im jeweiligen Milieu. Auch wenn dies nicht zur Gänze möglich ist, war die BMW Group bestrebt den MINI in eigenständigen Milieus zu platzieren, um somit auch nicht die Kernmarke BMW zu schwächen (www.sigma-online.com).

In Abbildung 9 wird dargestellt in welchen Milieus die BMW Group die Marken BMW und MINI platziert hat. Die Kernmarke BMW ist im Aufstiegsorientierten und im Etablierten Milieu positioniert. Die Marke MINI ist weiter rechts im Postmodernen Milieu, im modernen Bürgerlichen- und Arbeitnehmermilieu und teilweise auch im Liberal-Intellektuellem Milieu angesiedelt.

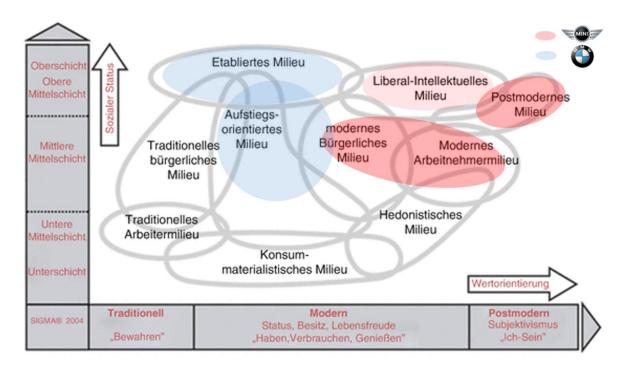


Abbildung 9: Platzierung der Marken MINI und BMW in den Milieus

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: (www.sigma-online.com)

In den nachstehenden Absätzen werden alle Milieus, welche für die MINI und BMW Zielgruppe relevant sind, aufgelistet und näher erklärt.

#### Postmodernes Milieu (8,7% - 6,1 Mio.)

Unter das Postmoderne Milieu summiert man vor allem junges, sehr oft hochgebildetes Publikum, das vor allem in Großstädten zu finden ist. Dabei handelt es sich oftmals um "Lebensstil-Trendsetter mit radikal subjektivistischer Lebensphilosophie": Der Einzelne sieht sich als Ingenieur und Kreator seines persönlichen Universums (SIGMA Milieus).

Die Mitglieder des postmodernen Milieus selbstbewusste "Lifestyle-Architekten", die sich ohne Bauanleitung aus ihrem individuellen "construction kit" einen Lebensstil schneidern. Das wichtigste Charakteristikum ist ohne weiteres die postmoderne Freiheit des "anything goes". Das "anything goes" nimmt aber vor allem den Durchschnittsgeschmack aus, da dieser sehr wenig mit der Individualität des Postmodernen Milieus gemeinsam hat. Vor allem dieses Charakteristikum treibt bei traditioneller gestimmten Menschen manchmal den Angstschweiß auf die Stirn (SIGMA Milieus).

"Wichtig: Identität von Ich und Außenwelt (z. B. Marken, Produkte), Toleranz von Widersprüchen, multiple Identitäten" (SIGMA Milieus).

#### Modernes Bürgerliches Milieu (11,7% - 8,24 Mio.)

Das Milieu bietet eine große Zielgruppe die sich jedoch erst zum Kauf entscheidet, wenn das Produkt in den modernen Mainstream übergeht

Hier spricht man auch vom harmonisierten Milieu. Ziel ist es ein ausgeglichenes, angenehmes und behütetes Leben zu führen. Dabei sollen Risiken und Extreme möglichst vermieden werden. Einen hohen Stellenwert haben soziale Beziehungen (SIGMA Milieus).

Vor allem dieses Milieu ist in Deutschland weit verbreitet. Die Hauptmerkmale sind die Bodenständigkeit, Häuslichkeit und Moderne zugleich. Dadurch bildet dieses Milieu den etwas konventionelleren Flügel des modernen Mainstream. Das wichtigste Thema bleibt trotz moderner Ambitionen die Familie und Kinder. Darum kreist das Leben und Denken dieses Milieus ganz entscheidend (SIGMA Milieus).

"Wichtig: Lebensqualität, Sicherheit, materielles wie auch emotionales Wohlergehen, die soziale Mitte als selbstverständlicher Platz in der Gesellschaft" (SIGMA Milieus).

#### **Modernes Arbeitnehmermilieu (11,5% - 8,08 Mio.)**

Eine weitere große Zielgruppe die für die nötigen Verkaufszahlen sorgen soll, ist das Moderne Arbeitnehmermilieu.

Hier sind vor allem jüngere Facharbeiter beschrieben, die aufgeschlossen sind für Neues, sowohl hinsichtlich Erfahrungen und Erlebnissen, als auch Lebensweisen und Konsum. (SIGMA Milieus).

Die Betroffenen sind meist jung, flexibel, ambitioniert und vor allem konsumfreudig. Dieses Milieu ist für das Lifestyle-Verständnis im modernen Mainstream sehr wichtig. Es ist aber Vorsicht geboten, kaum ein Milieu ist so wenig markentreu wie das Moderne Arbeitnehmermilieu ist (SIGMA Milieus).

"Wichtig: Lebensfreude (Ausgleich zwischen Arbeit, Freizeit und Familie), soziale Kontakte, individualisierter Konsum" (SIGMA Milieus).

#### Liberal-Intellektuelles Milieu (10,1% - 7,08 Mio.)

In diesem Milieu ist das liberale Bildungsbürgertum und die moderne Funktionseliten zu finden. Einen hohen Stellenwert haben unter anderem die Selbstverwirklichung und die "Ich-Identität" in Beruf und Freizeit. Auf Ablehnung stoßen Äußerlichkeitswerten. Man schätzt nichts desto trotz das Edle, Echte und Auserlesene. (SIGMA Milieus)

Ein typischer Anhänger des Liberal-Intellektuellen Milieus lebt in einer gediegenen Altbauwohnung, führt einen gepflegten Lebensstil und spendet zu Jahresende für amnesty international. Liberal-Intellektuelle schätzen nachhaltigen Genuss auf hohem Niveau und politisches Engagement gleichermaßen (SIGMA Milieus).

"Wichtig: Verantwortungsbewusster Umgang mit sich und der Welt, soziale Gerechtigkeit, ökologische und politische Korrektheit" (SIGMA Milieus).

#### Etabliertes Milieu (8,6% - 6,03 Mio.)

Das Etablierte Milieu ist das konservative Elitemilieu mit traditioneller Lebensführung. Die Betroffenen sehen sich als Führungsschicht und Leistungsträger der Gesellschaft (SIGMA Milieus)..

Die Angehörigen des Etablierten Milieus fühlen sich häufig als Zuständiger zur Wahrung kultureller und moralischer Werte und Traditionen. Ihr häufig hoher sozialer Status und ihr Selbstverständnis als wirtschaftliche und gesellschaftliche Elite resultier in einem "natürlichgesellschaftlichen" und wirtschaftlichen Führungsanspruch (SIGMA Milieus).

"Wichtig: distinguierter Lebensstil, gute Umgangsformen, Understatement und Diskretion" (SIGMA Milieus).

#### Aufstiegsorientiertes Milieu (16,3% - 11,45 Mio.)

Unter dem Motto "New Money" ist das Ziel für die Angehörigen vor allem das Erreichen des Lebensstandards der gehobeneren Schichten. Den Erfolg stellt man dann auch gerne zur Schau, oft auch über die Limits des eigenen Geldbeutels hinaus. (SIGMA Milieus).

Die Welt der Angehörigen des Aufstiegsorientierten Milieus ist die Welt renommierter Marken. Der Konsum edler Güter ist ein natürlicher Bestandteil ihrer Alltagswelt. Der Berufliche Erfolg steht auf der Werteskala der Betroffenen ganz oben. Er ist aber kein Selbstzweck, sondern ermöglicht den Angehörigen lediglich einen aufwändigen Lebensstil mit Fernreisen, Nobelsportarten, Luxusartikeln und Designermöbeln. Aus Marketingsicht gehören die Aufstiegsorientierten zu den interessantesten Zielgruppen für Premium-Marken. In Deutschland gehören über 10 Mio. Menschen zu diesem konsumfreudigen und vielfach besonders kaufkräftigen Milieu (SIGMA Milieus).

"Wichtig: Prestige, Zugehörigkeit zu den "Reichen und Schönen", Luxuskonsum" (SIGMA Milieus).

Eine strikte Trennung der Milieus ist mittlerweile schier unmöglich, da man ins Portfolio der einzelnen Marken immer mehr Nischenprodukte aufnimmt. Auch sorgen alternative Antriebsarten, wie etwa die Elektrofahrzeuge von BMWi, eine weitere Marke unter der Führung der BMW Group, und der eMINI (elektrifizierter MINI) für eine Durchmischung der Milieus. Man ist jedoch bestrebt die Kernmarken und -produkte voneinander zu trennen, um wie eingangs erwähnt Substitutionseffekte zu vermeiden.

#### 5.2.2 Markenpositionierung

Die Strategie der BMW Group war es, die neue Marke MINI als Premiumprodukt im preisgünstigen Kleinwagensegment zu positionieren. Der neue MINI sollte jedoch kein prestigeträchtiges Statussymbol werden. Diese Rolle übernehmen innerhalb der BMW Group die Marken BMW und Rolls Roys.

Der alte MINI war ein eher kapriziöses Auto, das sich seine Betriebszeiten gerne mal selbst wählte. Dies wurde auch von vielen MINI-Fans so gesehen wurde. Außerdem entsprachen sämtliche Sicherheitsfeatures nicht mehr dem aktuellen Stand. Die Qualitätsanmutung und Ausstattung des alten MINIs hatten somit keinen Premiumcharakter. Das klare Ziel der BMW Group war es, mit dem neuen MINI eine Premiummarke zu schaffen, die sich deutlich von Mitbewerbern differenzierte. Die Marke MINI sollte somit im Kleinwagensegment als Premiummarke hervorstechen und mit Einzigartigkeit und Qualität punkten (Absatzwirtschaft 2003)

Wie in der Abbildung 10 zu sehen ist, schaffte es die BMW Group das Image in Sachen Sicherheit und damit verbunden auch in der Qualität Anmutung wesentlich zu steigern. ohne jedoch an der Basiseigenschaft – dem Fahrspaß eines MINIs – Einbußen zu machen. Vielmehr wurde der sportliche Charakter durch technische Innovationen am Fahrwerk und Triebwerk nochmals gesteigert.

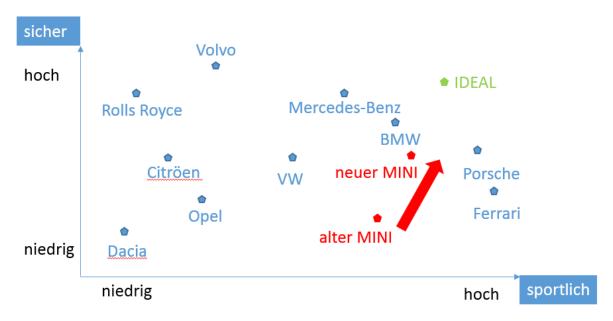


Abbildung 10: Zwei - Dimensionale Markenpositionierung

Quelle: Eigene Darstellung, Positionierung alter und neuer MINI

## 5.3 Kommunikation und Marketing Strategie

In diesem Unterkapitel wird die Marketing Strategie der BMW Group für die Marke MINI näher erläutert. Neben der Prelaunch Kommunikationskampagne und der Marketing Strategie allgemein, wird das von MINI großflächig eingesetzte Guerilla Marketing näher analysiert.

#### 5.3.1 Prelaunch - Dialogkampagne

"Are you MINI?" – Mit diesem Slogan begann der erfolgreiche Marketing- und Kommunikationszug des MINIs. Hinter diesen drei Worten steckt eine ausgeklügelte Kampagne, die aus einem, für den Markt unüblichem, eher kleinem Budget geschaffen wurde. Das Budget wurde gut geplant und ganz gezielt eingesetzt. Man investierte mit Bedacht und erzielte eine Reichweite, welche selbst Marketingexperten der BMW Group in dieser Form nicht erwartet hatten.

Ein Jahr (Oktober 2000 bis September 2001) vor dem Relaunch der Marke MINI durch die BMW Group startete die Prelaunch – Dialogkampagne. Das Ziel der Kampagne war es Interessenten zu finden und diese bis zum Markteintritt des neuen Fahrzeuges in Käufer umzuwandeln.

Um das Interesse der anvisierten Zielgruppen zu wecken startete MINI die Dialogkampagne mit der Frage: "Are you MINI?". Mit dem einfachen Slogan weckte man die Neugier der Interessenten. "Was ist MINI?" – "Gehöre ich da dazu?" – "Wenn ja, möchte ich an den Angeboten wie etwa dem MINI Kreativwettbewerb teilnehmen?" – sind alles Fragen die sich die Interessenten stellten und somit in den Dialog einstiegen.

Die Kommunikation vollzog sich in drei Stufen und hatte zum Ziel die Generierung, Qualifizierung und Betreuung von MINI - Interessenten (onetoone ohne Jahr).

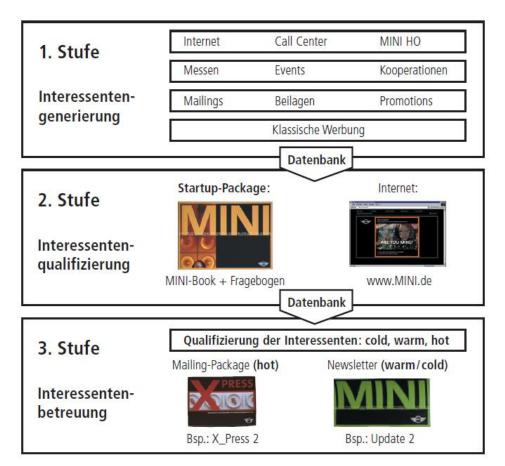


Tabelle 4: Stufen der MINI Prelaunch - Dialogkampagne

Quelle: (onetoone ohne Jahr)

In Stufe eins sollte das Interesse potentieller Kunden geweckt werden. Dies geschah über Mailings, zielgruppenadäquaten Zeitschriften und der Online Schaltung des "Are you MINI"-Moduls auf der Deutschen Homepage www.MINI.de. Die BWM Group nutzte hier erstmals das Internet großflächig als Werbemittel (onetoone ohne Jahr).

Die vermutete Zielgruppe, ein Lifestyle orientiertes und autobegeistertes Publikum, zeigte sich als sehr interessiert und lieferte die Basis für den Fullrun in Form von Promotionsaktionen und Aufrufen im und über das Internet (onetoone ohne Jahr).

In der Stufe zwei sollten die Interessenten qualifiziert werden. Dazu wurde das MINI Book an alle Reagierer aus Stufe eins versendet. Das MINI Book war eine Broschüre, die die MINI Kern-Markenwerte – Individualität, Lifestyle und Fahrspaß – erfolgreich inszenieren sollte. Des Weiteren beinhaltete die Broschüre einen detaillierten Qualifizierungsfragebogen. Der Fragebogen wurde anschließend ausgewertet und anhand der Ergebnisse wurden die Interessenten in drei Gruppen eingeteilt: HOT, MEDIUM und COLD (onetoone ohne Jahr).

Auf der Homepage startete man den "Are you MINI" Kreativwettbewerb. Die Teilnehmer wurden aufgefordert ihre Ideen zum Thema MINI einzusenden. Die Resonanz war überraschend groß und es gingen eine Vielzahl an qualitativ hochwertigen Kunstwerken ein. Die besten Ergebnisse wurden in den weiteren Stufen und auch im Internet abgebildet (onetoone ohne Jahr).

In der dritten Stufe galt es die Interessenten zu betreuen und deren Interesse und Neugier wach zu halten. Die als HOT eingestuften potentiellen Kunden bekamen die X\_Press zugesendet. MEDIUM und COLD eingestufte Interessenten wurde der MINI-Update-Newsletter zugesendet. Ziel war es hier, den richtigen Inhalt an die die richtigen Personen über das richtige Medium zu transportieren (onetoone ohne Jahr).

Für die Newsletter Empfänger hielt man die Option offen auf einen HOT Interessenten upgegradet zu werden (onetoone ohne Jahr).

Bei der sogenannten X\_Press handelte es sich um eine E-Mail, welche in drei Themengebiete aufgeteilt war. Zusätzlich zu dem Mailing wurden Items versendet, die die Zielgruppe noch stärker mit dem MINI verbinden sollten (onetoone ohne Jahr).

Das Thema der ersten X\_Press Mail waren die MINI Welt und die MINI Philosophie. Unter dem Motto "Raum für Ideen ist überall" wurde der MINI in einem Badezimmer inszeniert. Anknüpfend an diese Idee wurden transparente Duschvorhänge mit Einstecktaschen und dazugehörigen, MINI spezifisch bedruckten Einsteckkarten, an die HOT Interessenten geschickt (onetoone ohne Jahr).

In der zweiten Ausgabe der X\_Press Mail wurde das Thema Design aufgegriffen. Passend dazu wurden jeweils ein Salt-, Pepper- und Chili Streuer an die potentiellen Kunden versendet. Dieselbe Namensgebung wurde auch bei den Basis-Ausstattungsvarianten des MINI One und MINI Cooper verwendet (onetoone ohne Jahr).

Fahrdynamik und Fahrspaß, den der neue MINI bieten sollte, waren der Themenschwerpunkt des dritten und letzten X\_Press Mailings. Auch wurde ein Folder, der den unvergleichlichen MINI Fahrspaß zusätzlich darstellte, an die Interessenten versendet. Ein Lenkdrachen sollte der Zielgruppe das Fahrgefühl, die Wendigkeit und die Kurvenlage des neuen MINI vermitteln (onetoone ohne Jahr).

Die Auswertung der Prelaunch-Kampagne brachte folgende Zahlen hervor (onetoone ohne Jahr):

150 000 generierte Interessenten

5,3% Reagierer auf die Mailings in Stufe eins

25% Response auf das MINI Book in Stufe zwei

Die Kampagne war ein klarer Erfolg. Das Ziel der Dialogkampagne wurde nicht nur erreicht, sondern auch übertroffen. Der BMW Group gelang es durch eine einfache, jedoch sehr zielgruppenspezifische Kampagne, interessierte Personen zu erreichen und diese an den neuen Kult – den neuen MINI – vorzubereiten. MINI Enthusiasten wurden durch die Dialogkampagne erkannt und die Erkenntnisse aus der Prelaunch Kampagne waren die Basis bzw. eine große Hilfe für weiterführende Marketingstrategie (onetoone ohne Jahr).

#### 5.3.2 Guerilla Marekting

Aufgrund der immer größer werdenden Zweifel an der Wirkungseffizienz klassischer Kommunikation und der Überflutung der Zielgruppe mit werblichen Inhalten wird die Suche nach innovativen, kreativen Werbemöglichkeiten immer schwieriger.

Guerilla Marketing beschreibt eine innovative Kommunikationsstrategie, deren Grundsatz im unerwarteten Geschehen liegt. Der Grundgedanke ist kreative Ideen, die besonders aufmerksamkeitsstark inszeniert werden und bei dem Endverbraucher den Überraschungseffekt auslösen. Ziel ist es hierbei die grundsätzliche Werbebotschaft durch unkonventionelle Marketingmaßnahmen zu vermitteln, dabei nur ein überschaubares Budget einzusetzen, aber trotzdem die größtmögliche Wirkung auszulösen (Textbroker Europe Sario Marketing GmbH).

Seinen Ursprung hat das Guerilla Marketing während den 1960er Jahren in den USA. Der Begriff wurde vor allem durch Jay Conrad Levinson geprägt. Levinson beschreibt die innovative Kommunikationsstrategie als jene Form des Marketings, die unendlich viele Gelegenheiten um Werbung zu machen erkennt und jede einzelne für sich nutzt (Transfer Werbeforschung & Praxis 2008).

Besonderes Merkmal dieser Art von Marketing ist, dass Aktionen innerhalb dieser Kommunikationsstrategie überraschend, effizient, rebellisch, ansteckend, flexibel und spektakulär sind. Sie sind einmalige Highlights die in den seltensten Fällen wiederholt werden können. Oberstes Ziel dieser Aktionen ist es Aufmerksamkeit zu erzeugen (Transfer Werbeforschung & Praxis 2008)

Um dieses Ziel zu erreichen wird Werbung hierbei gerade an Orten platziert, an denen man nicht mit Werbung rechnen würde. Die Möglichkeiten dabei sind breit gefächert, sie reichen von Werbung auf Alltagsgegenständen, wie Bierdeckel oder Rolltreppen, bis hin zu Straßenaktionen, die bei Konsumenten Emotionen wie Lachen oder Überrascht sein auslösen.

Das Geheimnis des Guerilla Marketings liegt einfach darin durch ungewöhnliche Aktionen möglichst hohe Aufmerksamkeit mit geringen Werbekosten zu erreichen (Textbroker Europe Sario Marketing GmbH)

Es gibt unterschiedlichste Instrumente des Guerilla Marketings. In der Regel wird das Ambient Marketing, das Ambush Marketing, das Sensation Marketing und das Viral Marketing dieser Art von Kommunikationsstrategie untergeordnet (Transfer Werbeforschung & Praxis 2008).

#### **Ambient Marketing**

Der Grundgedanke beim Ambient Marketing ist es durch überraschenden Produktinszenierungen Konsumenten in ihrem gewöhnlichen Umfeld zu erreichen. Es gibt unterschiedlichste Möglichkeiten für das Ambient Marketing, wie innovative Werbung auf Flughäfen, Bussen oder in Restaurants. Werbeträger hierbei können beispielsweise Bierdeckel, Toilettensitze oder auch Postkarten sein (Textbroker Europe Sario Marketing GmbH).

#### **Ambush Marketing**

"Ambush" kommt aus dem Englischen und bedeutet Hinterhalt. Somit kann fast nur durch ein Wort beschrieben werden, was die Grundlagen bei diesem Instrument des Guerilla Marketings ist. Im Ambush Marketing wird die Aufmerksamkeit für ein Thema oder ein Event in der Form genutzt, um bestmöglich die eigene Marke in Szene zu setzen und bei dem Endverbraucher das Gefühl hervorzurufen ebenfalls Sponsor dieses Events zu sein und das eigene Produkt in Verbindung mit dem Event zu bringen. Das bekannteste Beispiel für Ambush Marketing ist aus dem Jahr 1996 als der Linford Christie bei den Olympischen Spielen in Atlanta kein Werbeemblem seines Sponsors PUMA tragen durfte, da NIKE der Hauptsponsor der Veranstaltung war. PUMA reagierte auf dieses Verbot damit, dass Christie zu jeder Pressekonferenz Kontaktlinsen trug die anstelle der Pupille das PUMA Logo zeigten. Diese Bilder gingen um die Welt und PUMA gelang es aus dem Hinterhalt Aufmerksamkeit bei potenziellen Kunden zu erwecken (Transfer Werbeforschung & Praxis 2008).

#### **Sensation Marketing**

Das Sensation Marketing lebt davon beim Konsumenten den sogenannten "Aha" bzw. "Wow" Effekt auszulösen. Im gewohnten Umfeld des Endverbrauchers bedient man sich möglichst außergewöhnlicher und überraschender Aktionen, wie zum Beispiel Modeschauen oder Flashmobs, um sich so fest wie möglich in den Gedanken der Zielgruppen festzusetzen. Das Sensation Marketing ist im Prinzip das Ambient Marketing ergänzt durch das Unerwartete und den Überraschungseffekt.

Dies führt wiederrum dazu, dass Aktionen des Sensation Marketings nicht wiederholt werden können und nur einmalig durchführbar sind. Bei der Wiedereinführung des MINI setzte BMW im Jahr 2001 auf das Sensation Marketing. BMW klebte einen echten MINI auf ein Werbeplakat, durch diese überraschende und spektakuläre Aktion erhöhte sich die Chance der Weiterverbreitung der Botschaft durch Mundpropaganda und die Reichweite wurde erhöht (Drees und Jäckerl 2008).

Über die Jahre hinweg entwickelten sich die MINI Werbekampagnen als Paradebeispiel für das Sensation Marketing. Nach dem Motto "the excitment comes on top" fuhren zum Beispiel Geländewagen in zahlreichen US Metropolen statt mit den üblichen Sportgeräten mit einem MINI auf dem Dach. Weiters wurde der MINI Cooper als Ehrengast im Football-Stadion mitten unter den Zuschauern platziert. Eine der aktuelleren Werbekampagnen ist die MINI Stretchlimo, also der MINI XXL, der egal wo er auftritt, nicht nur durch seinen Jacuzzi Begeisterung und Aufmerksamkeit hervorruft. Dieser überraschenden Aktionen sollen den unkonventionellen Charakter des MINI unterstreichen und neue Wege in der Kommunikation eröffnen (Gottschalk et al. 2005).

#### Viral Marketing

"Viral Marketing" zu Deutsch "Virus Marketing" hat zum Ziel Informationen und Botschaften so schnell zu verbreiten, wie dies in der Regel ein Virus macht. Ziel ist es durch eine geplante und gezielte Stimulation von Kommunikationswegen schnellstmöglich das Maximum an Konsumenten zu erreichen. Als Werkzeug dabei dienen die Endverbraucher selbst indem sie ihren Bekannten Produkte, meist über das Internet, ein bestimmtes Produkt weiterempfehlen. Das Viral Marketing lebt davon, dass rund 70% aller Kaufentscheidungen durch Familie, Freund und Bekannte beeinflusst werden. Diese Weiterempfehlungen können durch das Internet viel effizienter ausgetauscht werden und erreichen auf schnellstem Weg eine größere Reichweite (Drees und Jäckerl).

### 5.4 Markenauftritt

Um möglichst hohe Verkaufszahlen zu erreichen müssen die Bedürfnisse der Zielgruppe erfüllt sein. Die potentiellen Käufer erwarten sich bestimmte Eigenschaften und Merkmale. In Abbildung 11 wird anhand der Bedürfnispyramide von Maslow erklärt welche Grundlegenden Bedürfnisse die Kunden zum Autokauf antreiben und wie wichtig sie sind.

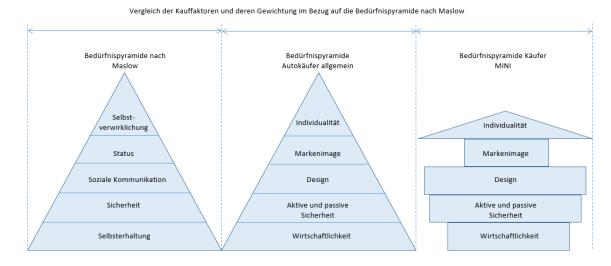


Abbildung 11: Bedürfnispyramide nach Maslow und die Faktoren beim

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: (Diez 2006)

Beim allgemeinen Autokauf hat das Bedürfnis der Selbsterhaltung und somit die Wirtschaftlichkeit des Fahrzeuges einen wesentlichen Entscheidungsfaktor. Beim MINI jedoch spielt dies eine eher Untergeordnete Rolle. Der MINI Käufer möchte vielmehr sein Bedürfnis der Selbstverwirklichung stillen und setzt somit die Individualität die ihm das Produkt liefert in den Fokus. Weiteres wird auch das Design welches das Bedürfnis der Sozialen Kommunikation stillt zu einem entscheidenden Faktor beim Kauf eines MINI.

Aus dieser für den MINI abweichenden Bedürfnispyramide musste auch der Markenauftritt dahingehend angepasst werden.

Die Individualität und das Design wurden in den Vordergrund gerückt, das Markenimage durfte nicht eine Form von Statussymbol kreieren. Das Anheben des neuen MINI in das Premiumsegment führte dazu, dass die aktive und passive Sicherheit als Selbstverständlich angenommen werden und die Wirtschaftlichkeit eine untergeordnete Rolle spielt. Somit konnte sich der Markenauftritt auf die für die Zielgruppe wichtigsten Bedürfnisse fokussieren.

## 5.5 Händlerorganisation

Bei der Auswahl welche Vertriebskanale für den MINI genutzt werden und auf wie der Point of Sale gestalten sein muss, spielten drei Kriterien die entscheidende Rolle. Zunächst war es von großer Bedeutung, dass das Händlernetz weltweit flächendeckend aufgebaut wird. Zusätzlich sollte der Kunde, egal an welchem Standort, den qualitativen und exklusiven Standard einer Premiummarke wiedererkennen. Weiters war es relevant, dass die Möglichkeit für Händler bestand mögliche Synergien effektiv zu nutzen (Gottschalk et al. 2005).

Auf der Basis der bereits bestehenden BMW Handelsorganisation ließen sich diese Kriterien optimal umsetzen. Um den markenspezifischen Anforderungen von MINI gerecht zu werden, erhielten die selektierten MINI Händler eigene Handelsverträge (Gottschalk et al. 2005).

Die Händler werden, einerseits mit Hilfe des markentypischen Erscheinungsbildes des Showrooms und andererseits aufgrund der zielgruppengerechten Ansprache durch das geschulte MINI Verkaufspersonal, zu einem der wichtigsten Botschafter der Marke MINI (Gottschalk et al. 2005).

Um dies gewährleisten zu können definierte die MINI Markenführung 2008 unterschiedliche Betriebstypen von MINI Händlern. Diese Betriebstypen unterscheiden sich voneinander vor allem aufgrund des Grades der Markenexklusivität. Von Typ 1 bis Typ 3 nimmt der Grad an Exklusivität zu und wird durch MINI Verkaufspersonal in einer markenspezifischen Darstellung am Point of Sale verstärkt (Kleebinder 2009).

Bei der Selektion der MINI Händler spielen die Bereitschaft zu zusätzlichen Investments in eine separate MINI Markenwelt, die Gebietsabdeckung sowie die Rentabilität des Händlers eine entscheidende Rolle. Dadurch entstand ein weltweites Händlernetzwerk (Gottschalk et al. 2005).

## 5.6 Einführung des neuen MINI bis heute

Dass der neue MINI durch und durch ein Erfolg ist, wird in den nächsten Kapiteln anhand der Verkaufszahlen und der Erweiterungen im Produktportfolio veranschaulicht.

#### 5.6.1 Erfolg in Zahlen

Wie in der Abbildung 12 zu sehen ist wurde der MINI in seinem Debüt-Jahr bereits 144 000 Mal verkauft. Angesichts der zum Verkaufsschluss nur noch 12 000 ausgelieferten Fahrzeugen im Jahr 1999 war dies für die BMW Group ein sichtlicher Erfolg (Absatzwirtschaft 2003).

Insbesondere die hohe Nachfrage in den USA erstaunte selbst die Experten in München, da das Fahrzeug für diesen Markt, auf dem vorwiegend große Pick-Up Trucks gekauft werden, ein sehr unübliches Auto ist.

Bis heute verbuchte der MINI, abgesehen vom Krisenjahr 2008, steigende Verkaufszahlen. Bei etwa 20% der von der BMW Group verkauften Autos ist das MINI Emblem auf der Motorhaube montiert. Dieser Erfolg wurde durchaus auch mit der Erweiterung der MINI Produktfamilie erreicht.

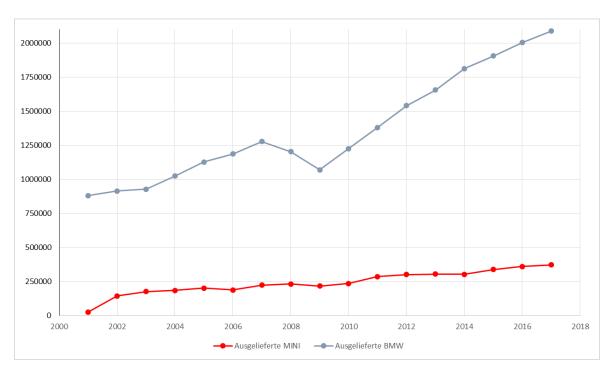


Abbildung 12: Verkaufszahlen BMW und MINI

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: BMW Group Jahresberichte

#### 5.6.2 Erweiterung des Produktportfolios

Wie in der Abbildung 13 ersichtlich wurde das Produktportfolio seit dem Relaunch im Jahre 2001 sukzessive erweitert. Damit wurden neue Kunden die sich entweder nochmals von der gängigen MINI Fangemeinde abgrenzen wollen gewonnen. Des Weiteren wurden Zielgruppen, die eine andere Art von Fahrzeug brauchten oder wollten, jedoch nicht auf die MINI Typischen Eigenschaften verzichten wollten mit den neuen Modellen bedient. Besonderen Zuspruch bekam hier der MINI Countryman (die Geländewagenvariante des MINI) der auf den Zug der boomenden SUV Nachfrage aufsprang. Auch der MINI Clubman, ein mit einem üppigen Kofferraumvolumen designter MINI, ist mittlerweile nicht mehr aus der MINI-Familie wegzudenken.



Abbildung 13: MINI Produktportfolio

Quelle: (Ebel und Hofer 2014)

Neue Modelle wie der MINI Paceman wurden nach einigen Jahren vom Markt genommen. Bei solchen Modellen war das Bestreben der BMW Group nicht etwa hohe Verkaufszahlen zu erreichen. Vielmehr wurden sie Marketing- und Medienwirksam in Szene gesetzt.

Über die Jahre haben sich der 3-Türige Ur - MINI, das MINI Cabrio, der MINI Countryman sowie der MINI Clubman den Platz im Produktportfolio gesichert.

Den Blick in die Zukunft hat die BMW Group auch für den MINI nicht versäumt und bietet mit dem eMINI ein Modell mit einem alternativen Antriebskonzept an.

## 6 Conclusio

In diesem Kapitel werden die eingangs gestellten Fragen beantworten sowie ein kurzer Ausblick auf die Zukunft des MINI gemacht.

## 6.1 Beantwortung der Fragestellung

#### 1. Welche Maßnahmen führten zum Erfolg des Mini Relaunches?

Die durchgängige Strategie in Richtung Markenkommunikation war einer der Hauptfaktoren für den Erfolg des MINI Relaunches. Durch die auf die Zielgruppe abgestimmte Pre-Launch Kampagne wurde der Grundstein für den Produktlaunch gelegt. Die Inszenierung der neuen Marke MINI als Premiumprodukt mit Retro Flair fand den gewünschten Erfolg bei der Zielgruppe.

Weitere Erfolgsfaktoren waren die intensive Auseinandersetzung mit den Zielgruppen und die Definition bzw. Bestimmung dieser. Die Zielgruppendefinition galt als Basis für verschiedene Fachbereiche wie zum Beispiel das Marketing oder Händlerorganisation. Demnach war es möglich, aufgrund der guten Vorfeldarbeit gezielte Strategien zu entwickeln und kontinuierlich auszurichten.

Die erstmalige großflächige Nutzung des Internets als Werbe- und Kommunikationsmedium unterstrich nochmals den Anspruch eine Lifestyle Marke zu werden und verhalf zum Erfolg des Relaunches.

# 2. Würde die (Marketing-) Strategie von damals auch heute, X Jahre später, auch erfolgreich sein?

Die Strategie von damals lebte von neuartigen Trends und Medien die zu diesem Zeitpunkt zum Einsatz kamen bzw. noch nicht ausgeschöpft waren. Mittlerweile sind diese Medien im täglichen Gebrauch nicht mehr weg zu denken. Wahrscheinlich wäre ein ähnlicher Erfolg machbar, jedoch wäre ein noch viel größerer Aufwand nötig, um die Differenzierung, von der der MINI lebt, authentisch an die Zielgruppe zu vermitteln. Heutzutage ist das Internet als Marketingplatz nicht mehr wegzudenken und die Möglichkeiten für Unternehmen werden stetig mehr. Die Trends rund um das Thema Online Marketing ändern sich kontinuierlich und für Unternehmen ist es wichtig diesen zu folgen. Die BMW Group hatte damals den Vorteil als erstes Unternehmen eine derartige Präsenz bzw. einen derartigen Werbeaufwand im Internet zu betreiben. Heute hätte das Unternehmen mit viel mehr Konkurrenz online zu kämpfen. Mit der exakt gleichen Aus-

führung der Strategie würde das Unternehmen heute wohl nicht mehr genauso erfolgreich sein. Die zielgruppenspezifische Ausrichtung ist ein guter Ansatz, welcher gewiss auch heute gut funktionieren würde.

Der Aufwand hinter den einzelnen Kampagnen müsste heute jedoch noch viel größer sein als damals, um den gewünschten Erfolg zu erreichen. In Zeiten der Digitalisierung ist es als Unternehmen essentiell kreativ zu sein und Neues auszuprobieren. Würde der Relaunch heute stattfinden hätte das Thema Social Media Marketing eine wesentliche Rolle. Auch müssen Unternehmen immer mehr Budget einplanen, wenn es um Marketing Kampagnen geht. Oftmals ist eine hohe Reichweite – vor allem online – mit vielen Kosten verbunden.

Kurz gefasst heißt das, die grundlegende Idee bzw. die zielgruppenspezifische Herangehensweise hätte auch heute Erfolg – jedoch müsste die gesamte Relaunch Kampagne mit einem wesentlich größeren Aufwand sowie einem höheren Budget betrieben werden, um eine hohe Reichweite zu generieren und die Zielgruppe zu erreichen.

# 3. Kann die von BMW angewendete Strategie / Vorgehensweise für *jedes* beliebige Produkt erfolgreich eingesetzt werden?

Für jedes Produkt, das den Anspruch der Differenzierung stellt und sich vom Markt erheblich abgrenzen möchte, könnte die Strategie erfolgreich sein. Jedoch ist eine genaue Analyse und Prognose des Marktes, wie sie von der BMW Group für den Kleinwagenmarkt gemacht wurde, von grundlegender Wichtigkeit. Denn nur ein Produkt, das ein Alleinstellungsmerkmal in dem Markt und ein wachsender Marktabsatz führen zu einem Erfolg.

## 4. Wie wirkt sich der immer kürzer werdende Produktlebenszyklus in der Automobilbranche bei den Automobilherstellern aus?

Automobilhersteller müssen rasch auf Veränderungen der Umweltbedingungen reagieren und ihre Produkte dementsprechend anpassen. Eine schnelle Reaktionszeit ist wichtig für den Erfolg des Unternehmens. Der immer kürzer werdende Produktlebenszyklus wirkt sich insofern negativ aus, da er das sogenannte Zyklusdilemma, sprich das Zusammenspiel aus Produkt- und Technologielebenszyklus noch verstärkt. Die Automobilbranche schafft es durch Facelifts und geschicktes Marketing den Produktlebenszyklus zu verlängern. Auch wird durch die immer öfter angewandte Baukasten Produktion der Technologielebenszyklus verkürzt. Somit schafft es die Automobilbranche dem negativ auswirkendenden Trend etwas abzufedern.

#### 6.2 Fazit und Ausblick

Den Erfolg, den der MINI Marken- und Produktlaunch verbuchte kann man nicht abstreiten bzw. in den nächsten Jahren nachahmen. Die Prelaunch-Dialogkampagne, mit der Nutzung des Internets als Werbe – und Kommunikationsmittel schlug im 2000er Jahr genau in die richtige Kerbe. Auch danach schaffte es die BMW Group die Marke MINI richtig zu vermarkten.

In jüngster Zeit wurden die Ziele, nicht zuletzt wegen einem sehr großzügigen Marketingbudget, der BMW Group erreicht. Somit war es dem Unternehmen möglich sämtliche Kanäle für die Bewerbung des MINI zu nutzen. Immer öfter wurden auch teure Werbemöglichkeiten wie zum Beispiel Produktplatzierungen in Filmen, Clips und Werbespots genutzt.

Die Verkaufszahlen sprechen für sich und die BMW Group glaubt an den Erfolg seiner Produkte. Wichtig für die BMW Group ist es den Fokus auf Emotionen beizubehalten. Vor allem in Bezug auf die Marke MINI ist es wichtig die Kunden zu emotionalisieren. Die regelmäßigen Design Änderungen beim MINI fallen eher gering aus. Gerade deshalb ist es wichtig, dass sich die Marke kontinuierlich in der Qualitätsanmutung, den Ausstattungsvarianten sowie dem Fahrverhalten verbessert. Der Anspruch auf eine Premiummarke muss erfüllt sein.

Der Produktlebenszyklus zeigt, wie schnell Produkte für den Endverbraucher uninteressant werden bzw. wie schnell sie von besseren Produkten überholt werden. Der immer kürzer werdende Technologielebenszyklus bringt das Unternehmen dazu, schnell zu reagieren, um die Kundenbedürfnisse zu erfüllten. Mit ihren Premium Marken wird es für die BMW Group immer wichtiger Innovationen zu entwickeln und seinen Kunden das Beste zu bieten.

## 7 Literaturverzeichnis

Absatzwirtschaft, Marken-Award (2003): Wie der MINI ganz gross wiederkam. In: Absatzwirtschaft. Online verfügbar unter http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/Content/\_p=1004040,an=040301N025,040301N025;printpage, zuletzt geprüft am 01.08.2018.

AutoScout24 GmbH: Geschichte der Automarke MINI. Der Mini - Großbritanniens modernster Kleinwagen. Hg. v. AutoScout24 GmbH. Online verfügbar unter https://www.autogenau.de/ratgeber/allgemeine-tipps/autogeschichte/geschichte-der-automarke-mini.html, zuletzt geprüft am 20.08.2018.

BMW Group (2014): Der MINI wird 55: Ein kleines Auto mit großer Geschichte. Hg. v. BMW Group. Online verfügbar unter https://www.press.bmwgroup.com/deutschland/article/detail/T0191602DE/der-mini-wird-55:-ein-kleines-auto-mit-grosser-geschichte?language=de, zuletzt aktualisiert am 17.08.2014, zuletzt geprüft am 20.08.2018.

BMW Group (Hg.) (2017a): Report 2017. BMW Group in Österreich - wir gestalten die Zukunft. Online verfügbar unter https://www.bmwgroup.at/resources/pdf/bmw\_presse\_report\_2017\_web.pdf, zuletzt geprüft am 20.08.2017.

BMW Group (2017b): Wegweisende Ereignisse in der Geschichte der BMW Group. Meilensteine. Hg. v. BMW Group. Online verfügbar unter https://www.bmwgroup.com/de/unternehmen/historie.html, zuletzt geprüft am 20.08.2018.

Bruhn, Manfred (2004): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien — Instrumente — Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3–49. Online verfügbar unter https://doi.org/10.1007/978-3-663-01557-4\_1.

Diez, W. (2015): Automobil-Marketing: Erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente: Vahlen. Online verfügbar unter https://books.google.at/books?id=3j1sCgAAQBAJ.

Diez, Willi (2006): Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 5. Aufl.: mi-Fachverlag, Redline GmbH,, zuletzt geprüft am 26.08.2018.

Ebel, B.; Hofer, M. B. (2014): Automotive Management: Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft: Springer Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter https://books.google.de/books?id=ISgeBAAAQBAJ

Freundt, T. C. (2006): Emotionlisierung von Marken: Inter-industrieller Vergleich der Relevanz emotioneler Markenimages für das Konsumentenverhalten. Online verfügbar unter https://d-nb.info/979054931/04, zuletzt geprüft am 26.08.2018.

Gerd Nufer; Sabrina Bohnacker (2013): Marken- und Produktrelaunch: Charakterisierung und Analyse von Praxisbeispielen. Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management. Reutlingen (2013-03). Online verfügbar unter http://hdl.handle.net/10419/69238.

Gottschalk, Bernd, Kalmbach, Ralf, Dannenberg, Jan (Hrsg.) (2003): Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager. 1. Aufl.: Gabler Verlag.

Gottschalk, Bernd, Kalmbach, Ralf, Dannenberg, Jan (Hrsg.) (2005): Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager. 2. Aufl.: Gabler Verlag.

Jörg Reichle (2016): Was der alte Mini dem neuen voraushat. Vergleich der Generationen. Online verfügbar unter https://www.sueddeutsche.de/auto/vergleich-der-generationenwas-der-alte-mini-dem-neuen-voraushat-1.2968371, zuletzt aktualisiert am 30.04.2016, zuletzt geprüft am 27.07.2018.

Kalbfell, Karl-Heinz (2001): Maximales Marekting für MINI. Online verfügbar unter https://www.competence-site.de/maximales-marketing-fuer-mini/, zuletzt geprüft am 18.07.2018.

Kiock, A. (2006): Die Marke ist der Anfang von allem. Fachbeitrag für den DPWK 2006, zuletzt geprüft am 18.07.2018.

Kleebinder, Hans-Peter (2009): From the Original to the Original: Wie der MINI ein moderner Klassiker wurde. In: Franz-Rudolf Esch und Wolfgang Armbrecht (Hg.): Best Practice der Markenführung. Wiesbaden: Gabler, S. 121–143. Online verfügbar unter https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8092-2 7.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hg.) (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Mößmer, H. E.; Schedlbauer, M.; Günthner, W. A. (2007): Die automobile Welt im Umbruch. In: Willibald A. Günthner (Hg.): Neue Wege in der Automobillogistik: Die Vision der Supra-Adaptivität. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 3–15.

onetoone (ohne Jahr): Are you MINI? MINI-Markteinführung der BMW Group. Online verfügbar unter http://onetoone.de/de/onetoone/fischersarchiv/dmtrends/JB\_02\_03Pdf\_50\_53/050\_053\_Mini.pdf, zuletzt geprüft am 18.07.2012.

Raubold, Ulrich (Hg.) (2011): Lebenszyklusmanagement in der Automobilindustrie. Wiesbaden: Gabler.

SIGMA Milieus: SIGMA Milieus® für Deutschland. Lernen Sie unsere Gesellschaft besser kennen. Hg. v. SIGMA. Online verfügbar unter http://www.sigma-online.com/de/SIGMA\_Milieus/SIGMA\_Milieus\_in\_Germany/, zuletzt geprüft am 25.06.2018.

Sonja Feldmeier (2004): media & marketing 7/2004: Globale Planung II: Sigma-Milieus. Hg. v. SIGMA GmbH. Online verfügbar unter http://www.sigma-online.com/de/Articles\_and\_Reports/Media und Marketing/, zuletzt geprüft am 03.08.2018.

Tennagen, Ulrike (1993): Produktrelaunch und Produktrelaunchentscheidungspro-zeß. Produktrelaunch in der Konsumgüterindustrie: Gabler Verlag Wiesbaden.

Textbroker Europe Sario Marketing GmbH (Hg.): Guerilla Marketing. Content Marketing Glossar. Online verfügbar unter https://www.textbroker.de/guerilla-marketing, zuletzt geprüft am 02.08.2018.

Transfer Werbeforschung & Praxis (2008): Guerilla-Marketing – Grundlagen, Instrumente und Beispiele. In: transfer Werbeforschung & Praxis. Online verfügbar unter http://www.transfer-zeitschrift.net/cms/upload/PDFs\_Artikel/2008/02\_2008/transfer\_2-2008\_drees\_jaeckel.pdf, zuletzt geprüft am 02.08.2018.

Wiedemann, Rudolf; Oheimb, Claudia von; Schögel, Marcus; Jokisch, Marc (2010): Erfolgsfaktor Marke -- Die Marketinglogik der BMW Group. In: Marketing Review St. Gallen 27 (6), S. 38–43. DOI: 10.1007/s11621-010-0097-3.

Wikipedia (Hg.) (2018): BMW. Online verfügbar unter https://de.wikipedia.org/wiki/BMW#Beginn, zuletzt aktualisiert am 22.08.2018 um 18:42 Uhr, zuletzt geprüft am 22.08.2018.

www.sigma-online.com: Die SIGMA Milieus, das globale Zielgruppen und Trend System 2005. Online verfügbar unter http://www.sigma-online.com/de/Articles\_and\_Reports/zielgruppenforschung.pdf, zuletzt geprüft am 02.08.2018.

## 8 Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Steyr, den 29. August. 2018

Selmir Eljazovic