

Kapitel 3

Strategische Markenführung zahlt sich aus

**Kreation und Management von Markenwert
in der Automobilbranche**

Jörg Zintzmeyer
Präsident des Verwaltungsrats, Interbrand Zintzmeyer
& Lux Gruppe

Reinhard Binder
Chief Creative Officer, Interbrand Zintzmeyer & Lux Gruppe

It's the Singer, not the Song.

Auszug aus:
Markenmanagement in der Automobilindustrie

Auto Business Verlag, Ottobrunn 2003

3.1 Einleitung

Geben Sie es zu! Sie haben sich diese Marke auch schon gewünscht. Davon geträumt, nicht nur einmal. Nicht von diesem Auto allein, sondern von Reichtum, Stil und englischer Noblesse. Auch wenn Sie es vielleicht ihr Leben lang nicht besitzen werden, sie haben sich bestimmt einmal dabei ertappt, von ihr zu träumen: „Heute den Rolls-Royce, James.“

Starke Automobilmarken wie Mercedes Benz, Audi, BMW oder Porsche sind Persönlichkeiten, die uns faszinieren. In einer Welt des zunehmenden *Information Overload* heben sie sich deutlich aus der Masse der weltweiten Konkurrenz heraus. Sie haben uns bewiesen, dass sie Profil haben – über viele Jahre, sogar Jahrzehnte hinweg. Wir haben ein klares Bild von den Werten, für die sie stehen und sind stets voller Neugierde, wie diese in unverwechselbarer Manier in immer wieder neue Erlebnisse übersetzt werden. Sie sind zu Freunden geworden. Freunde, die sich mit uns weiterentwickeln, denen wir vertrauen und die unser Leben immer wieder neu bereichern. Wir identifizieren uns mit ihnen. Sie helfen uns, unsere eigene Haltung gegenüber anderen zu kommunizieren. Für uns steht fest – ohne starke Automobilmarken wäre das Leben wesentlich komplizierter und ärmer. Wir würden uns wünschen, dass ihre Besitzer sich ihrer kostbaren Schätze bewusst sind!

Einige Automobilkonzerne allerdings behandelten ihre Markenpersönlichkeiten in der Vergangenheit nicht wie Kronjuwelen, sondern eher wie Stiefkinder. Dies mag zum einen daran liegen, dass sich in den Chefetagen der Unternehmen der Automobilbranche nur allmählich die Erkenntnis durchzusetzen scheint, dass Markenwert auch den Wert eines Unternehmens nachhaltig steigert und schiere Größe allein keinen Profit garantiert. Zum anderen wird die Kreation und Führung von automobilen Markenpersönlichkeiten in unserer Wahrnehmung noch zu häufig mit kurzfristigem Marketing-Denken gleichgesetzt und viel zu selten als unternehmensweiter Prozess des fortlaufend strategischen Konstruierens begriffen.

Bei diesen Versäumnissen setzt dieser Beitrag an: Er erläutert die wachsende Bedeutung des Markenwerts als strategischen Wettbewerbsvorteil in der Automobilindustrie und beschreibt an ihrem Beispiel den Brand Cycle von Interbrand Zintzmeyer & Lux als zielführende Methode professioneller und nachhaltiger Markenführung.

3.2 Markenwert als strategischer Wettbewerbsvorteil

3.2.1 Automobilmarken als Vermögensgut

Die Tatsache, dass der Wert von Markenpersönlichkeiten erst in jüngster Vergangenheit in den Zusammenhang mit der Bewertung von Unternehmen gebracht wird, ist zunächst historisch bedingt.

In der produktionsgetriebenen Marktwirtschaft des 19. Jahrhunderts waren materielle Güter wie Produktionsanlagen, Fabrikgebäude und Werkstoffe die wesentlichen Wertschöpfungsfaktoren der meisten Unternehmen. Aus dieser Zeit stammen erstaunlich viele Prinzipien unserer heutigen Managementpraxis, die nach wie vor die Kommunikation über die Wertschaffung der Unternehmen dominieren. Ein Blick in die meisten Geschäftsberichte der Automobilkonzerne bestätigt dies: Die Bilanzen sind hier durch die Standards der Rechnungslegung vornehmlich auf die physischen Vermögenswerte beschränkt. Die Chancen, an anderer Stelle zu immateriellen Vermögenswerten Stellung zu nehmen, bleiben meist ungenutzt oder werden nicht adäquat kommentiert und quantifiziert.¹ Strategische Wertetreiber wie z.B. begehrte Marken, führendes Know-How oder Patente, kommen darin zu kurz und werden nur selten in aggregierter Form wie EVA, Discounted Cash Flows oder anderen Kenngrößen der ökonomischen Wertschaffung zum Ausdruck gebracht. Auch wenn nun die beiden internationalen Rechnungslegungsstandards US-GAAP und IFRS die individuelle Bilanzierung identifizierbarer, immaterieller Vermögensgegenstände bei einer Akquisition verlangen, ist dies nur das zögerliche Reagieren auf ein offensichtliches Missverhältnis: Nämlich das zwischen der tatsächlichen Wertschöpfung moderner Unternehmen und den Anforderungen an die Kommunikation gegenüber ihren Besitzern und anderen unternehmerischen Bezugsgruppen.

Die Verzögerung, mit der sich die Berichterstattung immateriellen Wertetreibern annimmt, ist erstaunlich. Selbst konservative Institutionen weisen längst auf die Diskrepanz hin: Das Federal Reserve Board rechnet aus, dass selbst ohne Finanzdienstleister der Werteanteil der Unternehmen nur noch zu rund 50% durch die materiellen Wirtschaftsgüter erklärbar ist – eine Tendenz, die sich weiter fortsetzt. Bei Akquisitionen zeigt sich die Diskrepanz ebenfalls deutlich. Der Preis, der für Firmen gezahlt wird, übersteigt mehr und mehr den eigentlichen Substanzwert der jeweiligen Unternehmen. Die Übernahmen bewirken so eine starke Erhöhung der ideellen Firmenwerte – einen Goodwill, der den Bezug zum Mix immaterieller Vermögenswerte wie Marken, Urheberrechte, Patente, Kundentreue, Distributionskontakte, Mitarbeiterwissen usw. herstellt. Dies verdeutlicht, dass immaterielle Vermögenswerte heute schon einen größeren Beitrag zum Unternehmenswert leisten als materielle.²

Eine Studie von Interbrand zeigt, wie die Vermögenswertdarstellung (hier als Teile des Fundamentalwertes ausgedrückt) von Industrie zu Industrie stark variiert. Die Markenwerte werden dabei als Bestandteil des immateriellen Vermögens gesondert ausgewiesen.

Die Studie belegt, dass für Unternehmen der Automobilindustrie dem Wert von Marken eine zentrale Bedeutung zukommt. Markenwerte stellen hier das wertvollste einzelne Vermögensgut dar, auch wenn die Unternehmen gleichzeitig kapitalintensive und hocheffiziente Produktionsbetriebe unterhalten. Dieser Anteil am Gesamtwert dürfte auch in Zukunft noch weiter zunehmen.

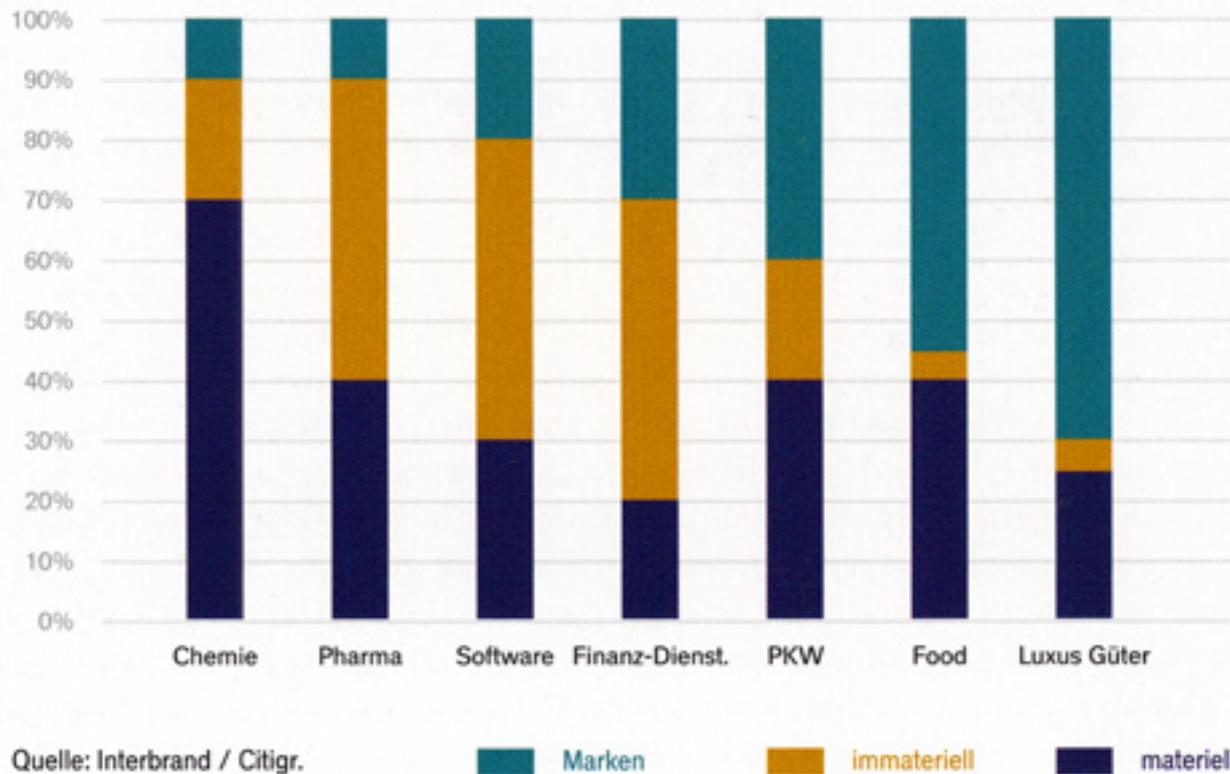


Abb. 1: Vermögensdarstellung einzelner Branchen als Index.

Die Tatsache, dass sich Technologien, Prozess-Know-how und schliesslich die Fahrzeuge der Automobilhersteller immer ähnlicher werden, wird sich in einer Verlagerung der Wertschöpfung auf diejenigen Vermögenswerte auswirken, die die Differenzierung über längere Zeiträume aufrechterhalten und/oder nicht kopierbar sind.³ Diese Funktion nimmt zunehmend die Automobilmarke ein, die dadurch zum zentralen strategischen Wettbewerbsvorteil wird.

3.2.2 Entstehung des Markenwerts in der Automobilbranche

Der ökonomische Wert der Automobilmarke für ihren Besitzer begründet sich in der Tatsache, dass sie einerseits einen wesentlichen Beitrag zur Nachfrage der von ihr markierten Fahrzeuge schafft und andererseits diese Nachfrage auch in der Zukunft sichert. Je höher die Erträge, je größer der Beitrag der Marke an der Erwirtschaftung und Sicherung dieser Erträge in der Zukunft, desto wertvoller die Marke. Um den Beitrag der Marke zur Leistungsnachfrage bzw. Nachfragesicherung erfassen zu können, wird der Markenwert als aktueller Kapitalwert (Net Present Value) der heutigen und zukünftigen Erträge definiert, welche alleine auf das Vorhandensein der Marke zurückzuführen sind. Dieser Beitrag der Marke kann als Teil des Unternehmenswertes identifiziert und bewertet werden.

Schaffung von Nachfrage

Der Wert der Marke liegt zunächst in der Schaffung der Nachfrage für ihre Fahrzeuge, die dem Anbieter nicht in diesem Maße zugute käme, würde er nicht über die Marke verfügen. Durch ihre differenzierenden Qualitäten beeinflussen Marken die Kaufentscheidung. Eine entscheidende Bedeutung haben dabei die Identifikationsangebote, die Marken bieten. Gerade in der Automobilindustrie ist diese Funktion zentral: Ein Automobil ist nicht nur in hohem Maße Ausdruck der persönlichen Wertvorstellung, es ist für die meisten Menschen auch allgemein als solche entzifferbar. Kaum ein anderes Gut zeigt so deutlich, wofür es selbst und ihr Besitzer steht. Denn womit man sich identifiziert, wird man auch von anderen identifiziert.

Die Marke schafft jedoch die Nachfrage selten allein; die markierten Leistungen weisen meist andere differenzierende Nachfragefaktoren auf, wie zum Beispiel technische Innovation, Preis, Sicherheitskonzept, Komfort, Fahrzeugdesign etc., die die Kaufentscheidung beeinflussen. Das iDrive-Konzept eines BMW 7ers, der niedrige Kraftstoffverbrauch eines VW Lupo, das Raum-Konzept eines Smart etc. helfen ebenfalls, Nachfrage zu schaffen. Viele der vordergründig rationalen Argumente wie Qualität, Sicherheit, Performance, ja selbst der Preis sind jedoch wiederum stark von der Marke getrieben, da viele dieser Argumente für die Konsumenten nur zum Teil nachvollziehbar und vor allem verifizierbar sind. Sie müssen bei der Beurteilung dieser spezifischen Argumente teilweise auf die Versprechen der Marke vertrauen. Im Nachfrageprozess handelt es sich deshalb um wahrgenommene Qualität, Sicherheit, Performance, Preis etc. Es ist die Marke, die diese Wahrnehmung maßgeblich konditioniert und dadurch auch maßgeblich die Effektivität der Nachfragefaktoren steuert.

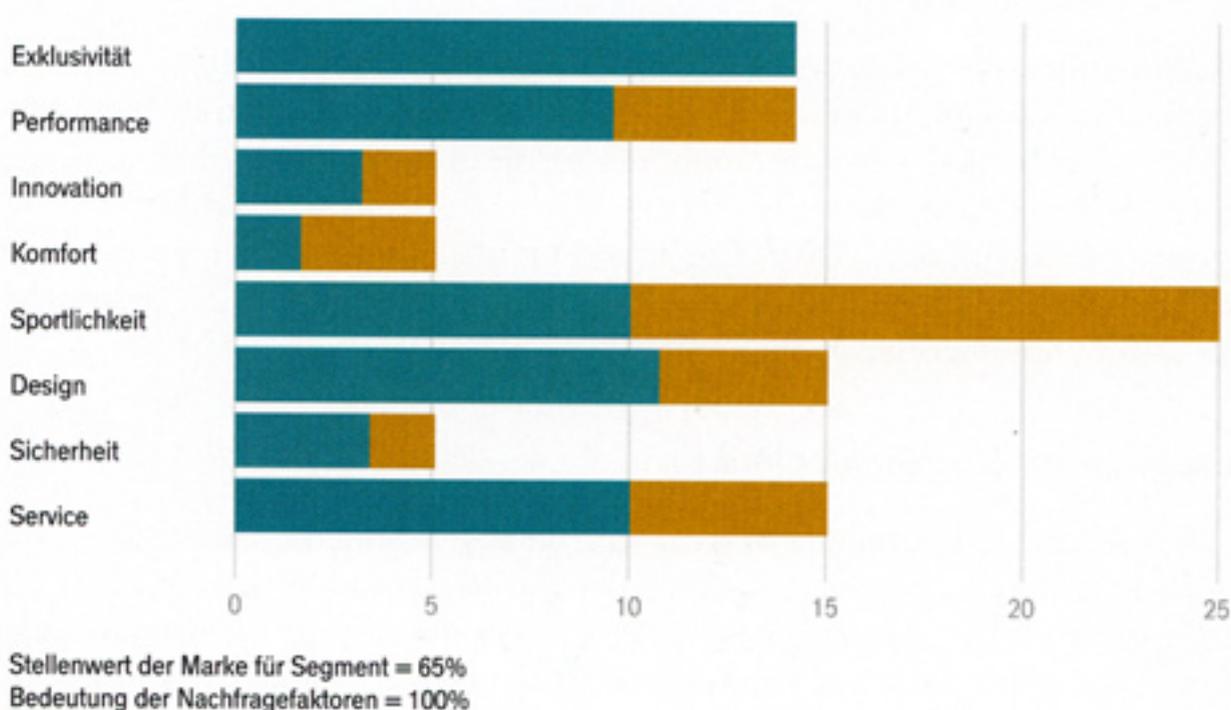


Abb. 2: Markeneinfluss (blau) auf die Nachfragefaktoren am Beispiel des Roadster Segments.

Alle Nachfragefaktoren setzen bestimmte Fähigkeiten und Investitionsgüter auf der Seite des Unternehmens bzw. materielle und immaterielle Vermögenswerte voraus. Die Bedeutung der Marke für die Schaffung der Nachfrage kann sehr unterschiedlich sein und zeigt sich in den großen Abweichungen der Vermögensdarstellung in verschiedenen Branchen.

Risikominimierung durch Markenpolitik

Weiterhin begründet sich der Wert der Marke in der Sicherung der zukünftigen Nachfrage. Die Marke stellt oft die einzige (wieder-)erkennbare Konstante in der Beziehung zwischen Automobilhersteller und Kunde dar. Alle Erfahrungen mit der Marke und den Leistungen, die sie dabei repräsentiert, werden wieder auf sie bezogen und in ihr gespeichert. Als Materialisierung hoher Wertschätzung schafft die Automobilmarke Kundenbindung und sichert damit die zukünftige Nachfrage. Eine starke Marke schafft in höherem Maße Kundenbindung als eine schwache. Die Sicherung der durch die Marke generierten Erträge begründet ihren ökonomischen Wert für ihren Besitzer.

Die Einbeziehung des markenspezifischen Risikos in die Werteüberlegung ist auch deshalb so wichtig, weil die Marke als eines der wenigen Wirtschaftsgüter im Prinzip keinen zeitlich bedingten Verlust ihrer Funktion kennt, solange adäquat in sie investiert wird. Gerade in der Automobilindustrie dauert der Aufbau einer Marke oft Jahrzehnte. Das beträchtliche Alter vieler Marken sowie die jüngsten Beispiele der Auferstehung legendärer Automobilmarken – von Talbot einmal abgesehen – machen die Beständigkeit von Markenwerten deutlich. Die Grundfunktion der Marke ist im Kern eine Form der Absicherung.⁴

Automobilmarken sind sensible Orientierungssysteme, die sich in der Wahrnehmung der Kunden über einen langen Zeitraum hinweg festigen müssen. In aller Regel ist es die Stabilität einer Automobilmarke, die es ihrem Unternehmen erlaubt, in ihrem Namen neue Modelle und Fahrzeugklassen zu erschließen und diese glaubwürdig gegenüber ihren (neuen) Kundinnen und Kunden sowie anderen Bezugsgruppen zu kommunizieren. Eine stabile Markenpersönlichkeit bedeutet für ein Unternehmen daher sowohl Absicherung als auch Wachstumspotential.

Markenwert als Shareholder Value

Ein Blick auf die Finanzmärkte bestätigt die oben gemachten qualitativen Aussagen über die Funktion der Marke (Schaffung der Nachfrage und Sicherung dieser Nachfrage in der Zukunft). Eine im Jahre 2002 erstellte Studie von Interbrand zeigt das optimale Verhältnis zwischen Rendite und Risiko starker Marken. Als Basis für die Studie diente das Portfolio der 100 wertvollsten Marken, das jährlich von Interbrand in Zusammenarbeit mit BusinessWeek in einem Ranking veröffentlicht wird. Die Aktien dieser Marken wurden als Portfolio konzipiert, nach Markenwert gewichtet und

über die letzten zwanzig Jahre hinsichtlich Rendite und Risiko überprüft. Die Studie kam zum Ergebnis, dass die Rendite des Portfolios stark gebrandeter Unternehmen überdurchschnittlich war und im Verhältnis zu ihrem Risiko den doppelten Wert (Sharpe Ratio) des S & P 500 Index und fast den dreifachen Wert des MSCI World Index aufweist. Bereits im Jahre 2001 haben sich die amerikanischen Universitäten Harvard und South Carolina mit dem Einfluss starker Marken auf den Shareholder Value befasst. Das ebenfalls nach der Interbrand-Methode erstellte und deshalb vergleichbare Resultat bestätigt gleichermaßen die stabile Wirkung von Marken bei gleichzeitig hoher Rentabilität.⁵

Im Einzelnen beeinflussen Marken den Shareholder Value in drei wesentlichen Bereichen:

- in der Verbesserung der operativen Effizienz (ROIC) durch die Ausschöpfung von Kommunikationssynergien,
- in der Reduktion der Kapitalkosten (WACC) durch die wahrgenommene Bonität⁶ und
- in der Erschließung rentabler Geschäftsfelder durch die Dehnung der Marke, die Einführung neuer Produktlinien oder Dienstleistungen bei niedrigem Risiko.

Premium Automobilmarken als Wachstumsmotor

Automobilmarken wie Porsche, BMW oder Mercedes Benz sind in besonderem Maße unverwechselbare Persönlichkeiten, die bei hoher Stabilität fortlaufend stark nachgefragte Erlebnisse mit Premium-Charakter erzeugen. Durch die hohe Nachfrage können sie einen im Wettbewerbsvergleich überlegenen Verkaufspreis erzielen, der wiederum eine überlegene Rendite verspricht. Die überlegenen Erträge sind die Basis für neue Investitionen in die Zukunft der Markenpersönlichkeit, die dadurch laufend an Stärke zunimmt. Mit wachsender Stärke nimmt langfristig auch das Potential zur Erschließung neuer Fahrzeugmodelle und -klassen zu, was bei konstant überlegener Rendite zu wachsendem Umsatz führt.

Allerdings: Der Aufbau und die Führung von Markenpersönlichkeiten – insbesondere mit diesem Premium-Anspruch als strategischem Wettbewerbsvorteil – stellt hohe Anforderungen an die Führung eines Automobilherstellers. Der folgende Abschnitt geht daher auf die spezifischen Erfolgsfaktoren der Kreation und des Managements von Markenwert in der Automobilbranche ein.

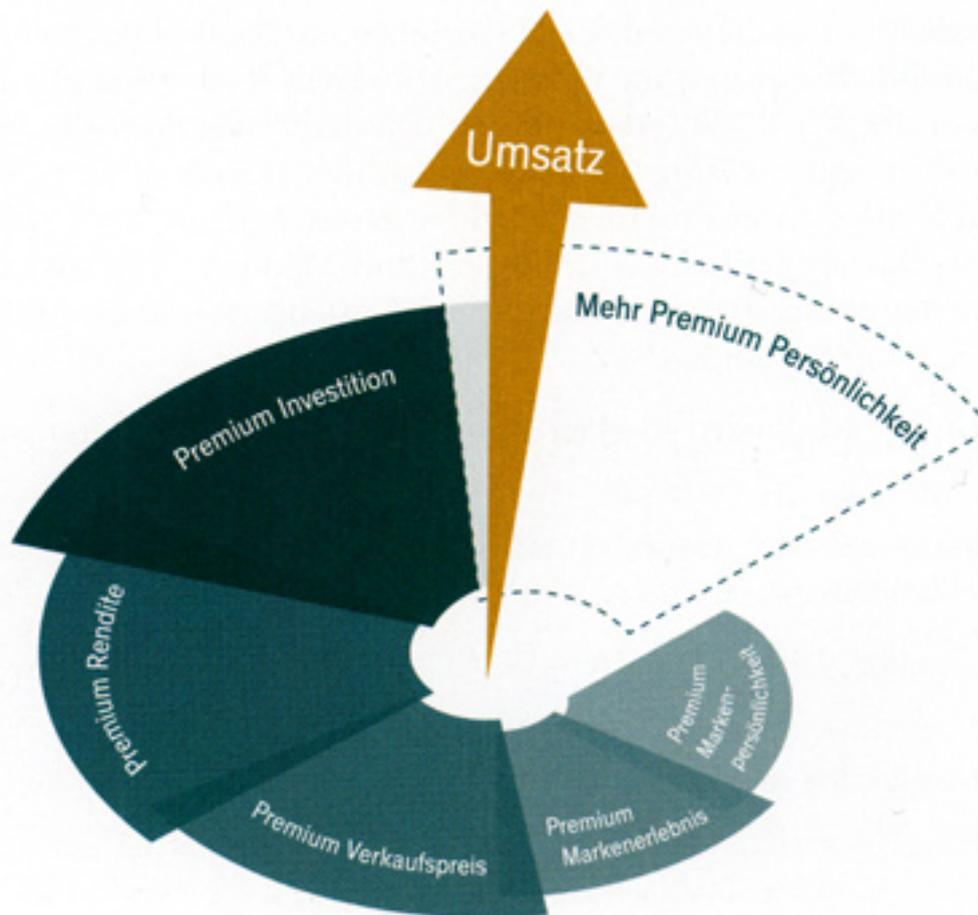


Abb. 3: Der „Premium Effekt“

3.3 Erfolgsfaktoren der Markenführung in der Automobilbranche

3.3.1 Automobilmarken als mutige Konstruktion

Angesichts der weiten Verbreitung des Irrtums kann es nicht oft genug wiederholt werden: Starke Marken in der Automobilindustrie sind kein sich zwangsläufig ergebendes Resultat streng marktforschungsgetriebener Unternehmensführung, sondern sie stellen individuelle Persönlichkeiten dar. Es ist eben nicht primär interessant, was die Zielgruppe einer Fahrzeugklasse jeweils aktuell und bewusst als wünschenswert formulieren kann. Mit quantitativer Forschung lassen sich lediglich die erwarteten Grundfunktionen des Fahrzeugs herausfinden, nicht aber die in den unterbewussten Wünschen nach Orientierung und Differenzierung begründeten wahren Sehnsüchte nach unverwechselbaren Werten. Für die Markenführung geht es daher primär um die Definition dessen, was eine Markenpersönlichkeit faszinierend macht, wie sie sich nachvollziehbar verändern sollte oder was sie schlicht als nächstes tun möchte. Das vermeintlich sichere Ufer des in der Marktforschung abgebildeten Bekannten muss dazu verlassen und neue Ufer müssen betreten werden.

Der zentrale Erfolgsfaktor für die Entwicklung einer starken automobilen Markenpersönlichkeit ist deshalb zunächst die Erkenntnis, dass es sich dabei um einen Akt des Konstruierens handelt. Und ein solches Vorhaben kann nur gelingen, wenn an seinem Anfang ein großartiger, weit reichender Beschluss steht, eine unternehmerische Entscheidung in ihrer ursprünglichsten Ausprägung. Die treibenden Kräfte sind der Wunsch, Konsumentenverhalten zu steuern, sowie die Fantasie, der Mut und das Durchhaltevermögen, diesen Wunsch auch durchzusetzen. Als positives Beispiel für unternehmerische Größe dient etwa die BMW Group, der es entgegen aller Bedenken gelang, die Marke MINI als Premium Automobil wieder auferstehen zu lassen und damit den ersten global erfolgreichen Kleinwagen kreierte. Ist eine solche mutige Entscheidung gefasst, gelten dabei natürlich eingrenzende Rahmenbedingungen: Die Anschlussfähigkeit der Marke MINI an historisch Gegebenes musste möglich sein, ihre Konstruktion musste für die Beteiligten verständlich sein. Und natürlich stand die Konstruktion unter dem Vorbehalt, dass das Ergebnis immer noch glaubhaft und überzeugend für die Kunden ist. An dieser Stelle kommt dann auch der Marktforschung ihre prozessbegleitende Bedeutung zu. Letztendlich ist der entscheidende Impuls für eine starke Automobilmarke wie die des MINI jedoch der Entwurf der visionären strategischen unternehmerischen Konstruktion.

Leider mangelt es vielen Automobilkonzernen heute an vergleichbarem unternehmerischen Mut. Einseitige Kostenorientierung und reines Denken in Plattform- und Economies of Scale-Effekten greift zu kurz und führt zu Mehrmarkenkonzernen, in denen Hersteller- und Markenverantwortung weitgehend entkoppelt sind. Während früher Unternehmerpersönlichkeiten wie Ferdinand Porsche oder Gottlieb Daimler über Jahrzehnte hinweg eine identitätsstiftende Funktion für „ihre“ Marke übernahmen und instinktiv in Mehr-„Werte“ investierten, geht der persönliche Bezug zu den Markenpersönlichkeiten in Großkonzernen heute oft verloren. Die darin liegende Gefahr ist offensichtlich: Diffuse Marken ohne eigenes Profil, die an Wert verlieren statt zunehmen.

Eine der großen Herausforderungen der Automobilindustrie wird es daher in Zukunft sein, Markenführung wieder verstärkt zu einer unternehmerischen Führungsleistung zu machen. Gerade in Mehrmarkenkonzernen wird sie unverzichtbar, um intern Komplexität zu reduzieren, Kräfte zu bündeln, für Konsens zu sorgen und extern das Vertrauen der Kunden in die Authentizität der Marken zurückzuerobern. Dabei wird, wie aktuell das Beispiel DaimlerChrysler zeigt, auch die Kommunikation der Konzerndachmarke als Herstellerkompetenz wieder eine wachsende Bedeutung spielen.

3.3.2 Automobilmarken als fortlaufender Prozess

Wir sind davon überzeugt, dass die Entwicklung von Markenidentitäten nicht linear abläuft. Sie schreitet weder „logisch“ (z.B. von der Analyse zur Konzeption zur Umsetzung) voran, noch hat sie einen „natürlichen“ Anfang oder ein „natürliches“ Ende.

Die inspirierte und intelligente Kreation, das professionelle und kontinuierliche Management sowie die sorgfältige und stetige Evaluation der Marke sind dabei der Schlüssel zu einer erfolgreichen Entwicklung des Markenwerts. Die drei wesentlichen Durchgangsstationen des Kreislaufs lassen sich zusammengefaßt umschreiben als:

Brand Creation. In dieser Phase des Brand Cycles werden adäquate Werte ermittelt, Strategien definiert, Namen kreiert und das visuelle Erscheinungsbild der Marke in allen Dimensionen gestaltet. Strategisches Ziel der Brand Creation ist es, Markenerlebnisse zu einer einzigartigen Welt zu vereinen und klare Botschaften über alle Medien zu sämtlichen Zielgruppen zu tragen.

Brand Management. Es fokussiert auf die Etablierung der Marke und die Dokumentation ihrer Gesetze, pflegt ihr Erbe und sichert ihre Zukunft. Brand Management zieht laufend Bilanz und kontrolliert den Erfolg.

Brand Evaluation. Diese Station des Brand Cycles nimmt die Marke unter die Lupe, findet Wege, sie zu schützen und bestimmt ihren Wert. Brand Evaluation erfasst alle Facetten der Marke und legt ihre wahre Identität offen.

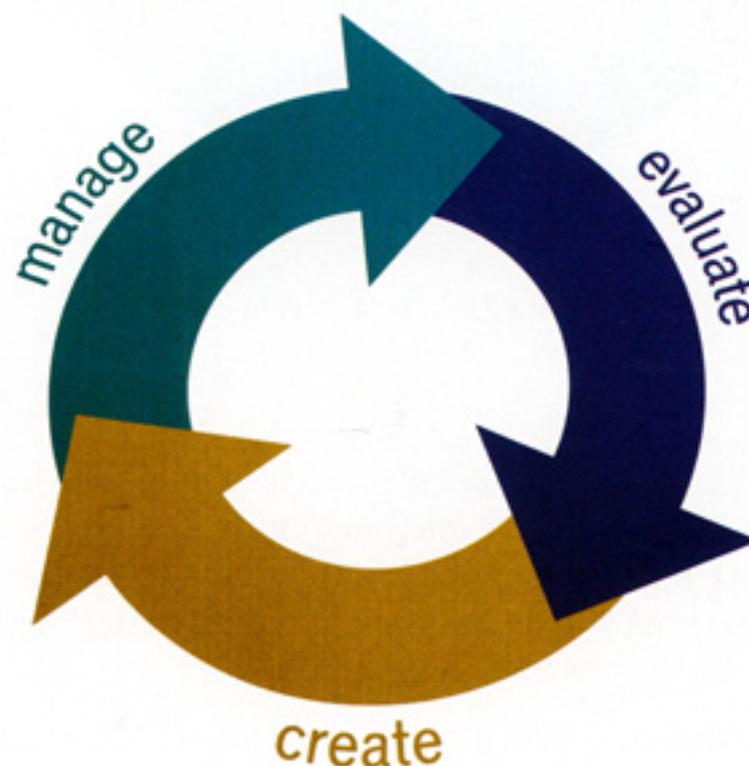


Abb. 5: Der „Brand Cycle“

Die einzelnen Elemente dieser drei wesentlichen Stationen im Prozess der Identitätsentwicklung lassen sich weiter ausdifferenzieren:

Brand Creation



Abb. 6: Die „Brand Creation“

- **Brand Platform**

Automobile Markenpersönlichkeiten müssen wissen, was sie kommunizieren möchten. Dazu brauchen sie eine relevante Vision, unverwechselbare Werte und klare Themen. Ein eindeutiges Profil und eine konsequente Haltung schaffen langfristig die Voraussetzung zur erfolgreichen Penetration der Marke und effektiven Optimierung des Markenwerts.

In der Automobilindustrie haben diejenigen Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil, die es schaffen, eine konzise Markenpersönlichkeit aufzubauen. Sie werden in den kommenden Jahren höheren Shareholder Value generieren können als Automobilhersteller mit Marken ohne klares Profil.

Diese Aussage ist in der oben beschriebenen Rolle einer Marke und in ihrem Beitrag zur Nachfragesicherung begründet. Eine Automobilmarke mit eindeutigem Profil bezieht langfristig eine klare Position, die sich in allen Fahrzeugen und weiteren Angeboten widerspiegelt. Die Profilierung ist eine Voraussetzung für

die Glaubwürdigkeit und die Identifikation der Kunden mit der Marke. Erst eine präzise Vorstellung davon, was die Automobilmarke darstellt und verspricht, hat Einfluss auf die Wahrnehmung und damit auf das aktuelle und zukünftige Nachfrageverhalten.

Ein grundlegendes Merkmal gesättigter Märkte ist, dass sich die Nachfrage von funktionalen hin zu den stärker emotionsgetriebenen Faktoren wie Status, Design, Innovation, Sicherheit und Sportlichkeit verlagert. Dies gilt in der Automobilindustrie noch stärker als in anderen, ebenfalls stark markengetriebenen Branchen. In der Lebensmittelindustrie beispielsweise ist die Nachfrage hauptsächlich eine Folge aus der Funktion der Marke als spontane Entscheidungshilfe und Orientierung (top of mind) und begründet sich weniger mit der Identifikation mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen. Seit Anfang der neunziger Jahre hat sich daher unter den automobilen Markenpersönlichkeiten (auch der Volumenmarken) ein Verdrängungswettbewerb rund um diese zentralen emotionalen Werteverprechen entwickelt.

Marken wie Mercedes Benz, BMW und Porsche haben es geschafft, eine eindeutige, emotionale Markenpersönlichkeit über viele Jahre hinweg stabil zu erhalten bzw. sie behutsam und nachvollziehbar weiterzuentwickeln und haben dadurch signifikanten Markenwert generiert. Dass auch junge Markenpersönlichkeiten Erfolg haben können, wenn sie über ein klares, emotionales Profil verfügen, belegen die Beispiele der Marken MINI und Smart.

Marken wie Ford, Opel und Volkswagen sehen sich dagegen verstärkt hausgemachten Identitätskrisen ausgesetzt. Sie haben zu spät erkannt, dass sie sich in einer verändernden Umwelt gezielt weiterentwickeln oder neu erfinden müssen, um ihre Begehrlichkeit zu wahren und auszubauen. Die jeweils kurzfristig und ausschließlich am vermeintlichen „Markt“ ausgerichteten Neupositionierungen haben die Persönlichkeiten dabei nicht wertvoller gemacht, sondern die wesentlichen Persönlichkeitsschwächen erst offenbart.

- Brand Strategy

Marken müssen Orientierung innerhalb ihres Leistungsspektrums bieten. Die Markenstrategie entwickelt die persönlichkeitsadäquate Markenpositionierung und eine klare Markenstruktur, mittels derer Produktlinien und Angebote transparent und effizient kommuniziert werden können.

Die wesentliche Wertschöpfung der Unternehmen besteht längst nicht mehr darin, das physische Fahrzeug herzustellen und zu vertreiben. Sie liegt vielmehr im Vermögen, das gesamte Modellportfolio langfristig auf die Nachfrage zu fokussieren, welche durch die Marke getrieben wird. Wertschöpfung heißt, eine Marke mit spezifischem Charakter und Profil zu schaffen und dieses Profil für die diversen Fahrzeugtypen zu interpretieren. Nur mit einer markenfokussierten Unternehmensführung kann die notwendige Konstante in den immer kürzer werdenden

Produktzyklen aufrecht erhalten werden. Das Management der Produktportfolios wird transparenter und die Kommunikation darüber effizienter. Der kurzfristige Vorteil einer spezifischen Innovation wird durch eine langfristige Differenzierung unterstützt und aufrechterhalten. Neue Produktlinien können effizient auf das bauen, was durch die Marke in den Köpfen der Kundinnen und Kunden bereits verankert wurde. Dies hilft, Risiken zu minimieren. Und schließlich bietet die Orientierung am Markenwert eine Plattform für eine vollständige und integrierte Kommunikation gegenüber Shareholdern und anderen Bezugsgruppen.

Der Druck auf die Hersteller, zum einen vertriebsseitig kurzfristig keinen Absatztrend verpassen zu dürfen (Wachstumszwang) und zum anderen imageträchtige Segmente wie Roadster, Großraumlimousinen und Sport-Utility-Vehicles erschließen zu müssen (Prestigezwang), stellt automobile Markenpersönlichkeiten häufig vor Zerreißproben. Unter dem Zwang, überhastet Positionen besetzen zu müssen, die nicht zu ihrer Persönlichkeit passen, wird die Glaubwürdigkeit der Marke aufs Spiel gesetzt und langfristig Markenwert zerstört.

Ist etwa der Opel Speedster die logische Konsequenz einer langfristig nachvollziehbaren Markenevolution? Oder verwässert er die Kernwerte der Marke und schwächt damit die Glaubwürdigkeit des ohnehin wenig stabilen Gesamtkonzepts der Marke Opel? Kritisch zu beleuchten ist auch die Marke VW, deren Positionierung des VW Phaeton in der Oberklasse fragwürdig ist. So konkurriert der Wert „Status“ mit dem traditionellen „Volkswagen“-Kernwert „Solidarität“. Und es erscheint fraglich, ob das Versprechen „Solidarität“ in der Oberschicht ausreichenden Anklang findet.

Idealerweise sollten starke Marken jene Chancen, die ihrer individuellen Persönlichkeit entsprechen, unmittelbar identifizieren und möglichst vor der Konkurrenz für sich nutzen. So erkannte z.B. VW das stark markenadäquate Segment der Kompaktvans viel zu spät und besetzte diese Position mit seinem VW Touran, als die erwartungsfrohe Kundschaft längst von den Franzosen Renault (Scénic) und Peugeot (307 SW) bedient wurde. Eine solche Markenstrategie bedeutet nicht nur entgangenen Absatz, sondern im langfristigen Gesamtbild auch eine Schwächung der Markenpersönlichkeit.

Positionierungsprobleme treten in aller Regel auch bei der Erweiterung von Markenportfolios durch Fusionen und Übernahmen auf. Häufig treten dabei in neu entstehenden Markengruppen Werteüberschneidungen auf, die in politisch bedingte Eingriffe in einzelne Markenpersönlichkeiten münden und diese auf Dauer schwächen. So kommt es z.B. zwischen den beiden Marken der sportlichen VW-Markengruppe, Seat und Audi, und den beiden Marken der konservativen Markengruppe, VW und Skoda, zu Kannibalisierungseffekten, die kontinuierlich Markenwert vernichten.

- Brand Naming

Namen sind ein Kernstück jeder automobilen Persönlichkeit. Für die Marke, ihre Baureihen und einzelnen Modelle müssen Namen gefunden werden, die das Wertesystem innerhalb der jeweiligen Marke klar kommunizieren. Dabei muss jeder Name Orientierung verschaffen, indem er Identifikation, Leistungs-, Status- und Preisversprechen signalisiert und darüber die Marke gegenüber Wettbewerbern differenziert. Um diesen komplexen Anforderungen gerecht zu werden, sind intelligente Namenssysteme erforderlich.

Von zentraler Bedeutung für die Transparenz in der Angebotsstruktur einer Automobilmarke ist die Benennung der Baureihen. Eigen- und selbständige Namen (Golf, Astra, Focus etc.) haben den Nachteil, dass sie die Orientierung innerhalb der Markenarchitektur nicht unterstützen. Ansteigende Zahlen- oder Buchstaben-systeme hingegen (3er, 5er, 7er etc.; A-Klasse, C-Klasse, E-Klasse etc.) vermitteln sofort die Positionierung der Baureihe. Das ansteigende, kombinierte Buchstaben-Zahlensystem von Audi (A3, A4, A6, A8) stellt darüber hinaus auch noch den Bezug zur Markenpersönlichkeit her. Bei der Benennung der einzelnen Modelle gelten dieselben Gesetzmäßigkeiten wie für die Baureihen. Der Vorteil von eigenständigen Namen ist, dass diese mit einer für die Markenpersönlichkeit typischen Bedeutung gefüllt werden können. Z.B. vermittelt Lupo unmittelbar klein und flink. Jedoch bedeuten Eigennamen immer auch Eigenleben. Daher ist die Gefahr groß, dass einzelne Fahrzeugpersönlichkeiten im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Kunden mit der übergeordneten Markenpersönlichkeit konkurrieren, anstelle diese systematisch positiv aufzuladen.

Auch Claims können eine stark identitätsprägende Funktion übernehmen. „Freude am Fahren“ schafft es seit Jahrzehnten, die Haltung der Marke BMW und damit den Anspruch auf den Punkt zu bringen, den sie bei jedem Markenkontakt einlösen muss.

Zusammengefasst: Namenssysteme und Claims können zur Schaffung von Nachfrage beitragen, das Bild der Markenpersönlichkeit stabilisieren und dadurch langfristig Markenwert schaffen.

- Brand Design

Bilder machen Automobilmarken. Identitätselemente wie Logo, Schriften, Farb-, Form- und Bildwelten schaffen Persönlichkeitsmerkmale, die basierend auf den konsequent einzuhaltenden Richtlinien zum systematischen Einsatz der einzelnen Merkmale auf Dauer ein typisches Markenbild durchsetzen.

Dass Brand Design einen wertvollen Beitrag zum schnellen Aufbau einer erfolgreichen globalen Automobilmarke leisten kann, hat jüngst das Beispiel der Marke MINI bewiesen. Dabei wurde das MINI Bildzeichen dem neuen Persönlich-

keitsprofil entsprechend überarbeitet. Eine MINI adäquate Typographie, Farb- und Bildwelt sowie der Frame als markantes sekundäres Gestaltungselement, das auch dreidimensional ein unverwechselbares Fahrzeugumfeld für die Marke schafft, wurden entwickelt. Das Ergebnis ist ein Design-Rahmenkonzept, das den unverwechselbaren und flexiblen Rahmen für ein konsistentes Auftreten von MINI auf allen Ebenen der Erlebniskette von der Werbung über Messeauftritte bis hin zum POS bewirkt.



Abb. 7: MINI Designelemente im Überblick

- Brand World

Die Kreation ganzer Markenerlebniswelten hat in der Automobilindustrie wachsende Bedeutung. Markentempel wie die „VW Autostadt“ in Wolfsburg, die „Mercedes-Welt am Salzufer“ in Berlin, das geplante Markenerlebnis- und Auslieferungszentrum „BMW Welt“ in München oder die markenübergreifenden Messeinszenierungen z.B. auf der IAA stellen die Markenpersönlichkeiten vor neue Herausforderungen. Design-Disziplinen wie Architektur, Graphic Design, Communication Design, Product Design, Packaging Design, Interior Design, 3-D-Design, Environmental Design, Interactive Design sowie neue Design-Disziplinen wie z.B. Sound- und Geruchs-Design müssen dabei dem jeweiligen Wertesystem der Marken entsprechend bis ins kleinste Detail aufeinander abgestimmt werden. Der Star soll dabei nie eine spezielle Disziplin sein, sondern der Dirigent, der das ganze Orchester zu Höchstleistungen führt. Dies ist die mühevollere, aber notwendige Voraussetzung, damit Markenpersönlichkeiten weithin sichtbare und schnell identifizierbare Zeichen setzen, die zu neuen Markensymbolen werden.

- Brand Communication

Integrierte Kommunikation ermöglicht widerspruchsfreie Aussagen in der gesamten Markenkommunikation. Deshalb sind alle Botschaften einer Marke an einem gemeinsamen Nenner auszurichten – den Markenwerten selbst. Zur Steuerung der Kommunikation müssen markenadäquate Kommunikationskonzepte von der PR über die Werbung bis zum Sponsoring entwickelt werden. Die Marke Mercedes Benz hat es bspw. überzeugend verstanden, durch systematisch an ihren Markenwerten ausgerichtete integrierte Kommunikation die Attraktivität ihrer Persönlichkeit fortdauernd zu stärken. Dabei unterstützte die integrierte Kommunikation Mercedes Benz zusätzlich, sukzessive in neue, auch schwierige Bereiche wie die A-Klasse vorzudringen, ohne dabei an Stabilität zu verlieren.

Brand Management



Abb. 8: „Brand Management“

- Brand Implementation

„You never get a second chance to make a first impression“. Neue Automobilmarken oder neue Persönlichkeitsmerkmale müssen von Anfang an faszinieren.

Dies stellt aufgrund der vielfältigen Ausprägungen der Erlebniskette einer Automobilmarke höchste Ansprüche an die Organisation jeder Markenpersönlichkeit. Erfahrungsgemäß ist die Qualität der Implementierung der erfolgsentscheidende Aspekt jeder Persönlichkeitsentwicklung. Um dieser hohen Anforderung gerecht zu werden, muss ein effizientes Markenmanagement mit entsprechender Aufbau- und Ablauforganisation eingerichtet werden.

Alle Mitarbeiter der Fahrzeugentwicklung, des Marketing und des Vertriebs, die die Markenpersönlichkeit für den Kunden wahrnehmbar beeinflussen, sollten sich mit der ihnen anvertrauten Marke identifizieren können. Schon bei Personalentscheidungen sollte Markenidentifikation ein wesentliches Kriterium sein. Darüber hinaus sollten Launch-Events und Schulungen die Identifikation zusätzlich steigern und Brand Identity Hotlines eingerichtet werden.

- **Brand Documentation**

Klare Richtlinien und überzeugende Arbeitsinstrumente sind die zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung einer Markenidentität. Die Grundlagen der Markenidentität sowie Definition und Einsatz der Gestaltungselemente müssen umfassend dokumentiert werden. Dazu dienen Manuale und Online Guidelines. Die heutigen Möglichkeiten, Online Guidelines zunehmend auch zu dialogisieren (Computergestützte Brand Management Systeme), können einen wesentlichen Beitrag leisten, die kommunikativen Erlebnisse der Automobilmarken zukünftig noch effizienter und unmittelbarer weltweit zu homogenisieren. Vor allem die uneinheitlichen Erlebnisse in den Händlerbetrieben könnten dadurch verbessert werden.

- **Brand Care**

Automobilmarken bleiben in ihrer Entwicklung nie stehen, sondern müssen sich ständig neuen Herausforderungen stellen und mit ihnen wachsen. Dabei ist es, wie oben bereits ausgeführt, für Markenpersönlichkeiten entscheidend, dass sie nicht sprunghaft agieren, sondern ihren Persönlichkeitskern bewahren und langfristig dort erweitern, wo sie neue persönlichkeitsadäquate Bereiche erobern können. Dazu muss jeweils sorgfältig geprüft werden, welche Auswirkungen eine neue Markenpositionierung auf Erscheinungsbild, Kommunikation, Verhalten und Struktur der Marke hat. So manifestiert sich die Veränderung der Marke Smart von einer funktionalen Persönlichkeit mit überwiegendem Praxisnutzen hin zu einer emotionalen Lifestyle Marke durch die Einführung eines neuen Claims. Der neue Claim „Open your mind“ stellt das programmatische Versprechen dar, das durch den Launch der zweiten Baureihe mit einem Roadster und Roadster Coupé unmittelbar auch eingelöst wurde.

- Brand Review

Markenführung ist ein langfristiger Prozess. Neue Markteinflüsse und unternehmensstrategische Veränderungen erfordern laufende Anpassungen im Markenmanagement. Daher muss ständig überprüft werden, wie erfolgreich eine Automarkete wirtschaftet und welches Entwicklungspotential noch in ihr steckt.

Das Beispiel der Marke Mercedes Benz zeigt eindrucksvoll, wie durch frühzeitiges Reagieren auf globale Umweltveränderungen Risiken für die Markenpersönlichkeit abgewendet und neue Erfolgspositionen geschaffen werden können, ohne die alten dabei zu verlieren. Mercedes Benz erkannte sehr früh die in den neunziger Jahren einsetzende allgemeine Werteliberalisierung und die damit einhergehende wachsende Bedeutung der modernen Milieus. Ihre bis dahin stark einseitige Verankerung vor allem in traditionellen Wertemilieus glich die Marke durch eine sukzessive Verjüngung ihrer Markenpersönlichkeit aus, ohne dabei ihren Kernwert „Disziplin“ zu verwässern.⁸ Neue Baureihen (Roadster, Sportcoupés, Vans, Geländewagen, Kompaktwagen) steigerten die Nachfrage nach Mercedes Benz in allen Milieus und erzielten dadurch entscheidenden Markenwert.

Brand Evaluation



Abb. 9: Die „Brand Evaluation“

- **Brand Analysis**

In den letzten Jahren wechselten in der Automobilindustrie zahlreiche Marken wie MINI, Rolls-Royce, Chrysler oder Saab ihre Besitzer. Um die Markenpersönlichkeiten erfolgreich führen zu können, sollten ihre neuen Besitzer diese nicht nur anhand ihrer jeweiligen Positionierung in die neue Markenkonzernstruktur einpassen. Vielmehr muss durch Desk Research, Interviews, Ortsbegehungen und Workshops das individuelle Entwicklungspotential der Markenpersönlichkeit zu Tage gefördert werden. Auf diese Weise würden z.B. bei einer Marke wie Saab nach deren Übernahme durch General Motors systematisch die persönlichen Stärken und Schwächen aufgedeckt und unverwechselbare Markenwerte herausgefunden werden. Diese wären der unverzichtbare Grundstock für die abgesicherte Modernisierung und nachhaltig erfolgreiche Ausdehnung von Saab.

- **Brand Valuation**

Wie anfangs ausgeführt, kommt dem Markenwert in der Automobilindustrie zentrale Bedeutung zu. Es ist daher empfehlenswert, den Nutzen von Markenführung laufend zu messen. Dazu existieren Methoden zur finanziellen Markenbewertung, die eine laufende Erfolgskontrolle ermöglichen und als Basis für die abgesicherte Weiterentwicklung der automobilen Markenpersönlichkeit dienen.

- **Brand Protection**

Exklusivität erfordert Schutz. Nur die rechtlich abgesicherte Persönlichkeit einer Automobilmarke kann ungehindert genutzt werden. Eine abgesicherte Marke schafft deshalb klare Spielräume und Regeln, die auch für unerwünschte Dritte gelten.

Unterlassene markenrechtliche Absicherungen können hohe Folgekosten verursachen. Z.B. kreierte die Marke Smart mit ihrem Glasturm ein neuartiges, effizientes Schauraumkonzept. Durch das Versäumnis, dieses auch markenrechtlich als festes Markensymbol zu sichern, ging ihre Alleinstellung und damit auch ihr Differenzierungspotential zunehmend verloren. Mittlerweile wird der Glasturm auch von anderen Marken genutzt, sei es durch Markenwechsel des Händlers oder aus anderen Gründen.

Insgesamt führt eine konsequente Orientierung am Modell des Brand Cycles im Zeitverlauf zu einem „virtuous circle“: Die einzelnen Elemente greifen ineinander, die einzelnen Aktivitäten bestärken sich gegenseitig, zwischen den Aktionsfeldern ergeben sich Synergien. Dieser Prozess beschleunigt sich, und die Wirkung nach innen und nach außen gewinnt an Bedeutung: Praktisch gesprochen – z.B. erweist sich die einst intelligent gewählte und mit Druck durchgesetzte Unternehmensfarbe später als höchst wirksam in der Umsetzung und Wiedererkennbarkeit von Kommunikationskampagnen; z.B. erhöht der kreative Einsatz von Markenzeichen auch in der Finanzkampagne den Grad der Bekanntheit des Zeichens im Markt

und damit die Chancen der markenrechtlichen Positionsbehauptung; z.B. verbessert das auf den Markenwerten fußende Sponsoringengagement die fokussierten Imagewerte der Marke, erleichtert den Einsatz in der internen Kommunikation und steigert damit das Wir-Gefühl im Team. Der „virtuous circle“ ist in Gang gesetzt, das Identitätsprogramm entfaltet seine Wirkung. Es folgt schließlich nicht nur der Unternehmensstrategie, sondern wird zu deren wirkungsvollstem Botschafter.

3.3.3 Automobilmarken als beharrliche Durchsetzung

Das Ingangsetzen und Inganthalten eines derartig komplexen Markenführungsprogrammes erfordert Vision, Mut, Durchhaltevermögen, Überzeugungs- und Durchsetzungskraft, Macht und vor allem Kreativität.

Kreatives Denken und Handeln umfasst dabei alle denkbaren Betätigungsfelder, nicht nur die gestalterischen Aktivitäten im engeren Sinne. Kreative Ideen sind immer wieder gefordert. Diese Anforderung reicht von innovativen Lösungen zur Vernetzung einzelner Kommunikationsaktivitäten über die Entwicklung modularer und flexibler Markensysteme bis hin zum mutigen und innovativen Vorgehen in markenrechtlichen Fragen. Das Verwalten von Besitzständen, die Wiederverwertung von bewährten Lösungen oder das vorsichtige Taktieren in kritischen Situationen reicht jeweils auf Dauer nicht aus, um das umfassende Programm der Brand Identity dynamisch weiterzuentwickeln. Der angesprochene „virtuous circle“ muss immer wieder aufs Neue erarbeitet werden. Ansonsten droht der – in der Realität ja bekanntlich nicht selten anzutreffende – „vicious circle“ in der Identitätsentwicklung.

Mit dieser Verortung des Begriffs „Kreativität“ dürfte auch klar sein, was damit nicht gemeint sein kann: die Kreativität des freien Künstlers oder des autonomen Genies. Kreativität in der Entwicklung von Identitätsprogrammen für Marken und Unternehmen muss sich einerseits in allen kommunikativen Lösungen immer wieder um Originalität und Neuartigkeit bemühen. Sie muss andererseits aber vor allem einen sinnvollen und erkennbaren Bezug zur gegebenen Situation in der Entwicklung einer spezifischen Markenidentität aufweisen. Sie soll „dienen“ und sich in den beschriebenen Kreislauf einpassen. Sie muss

- *fokussieren*. Das heisst, kreative Reduktion auf das Wesentliche. Ziel: Markenidee erlebbar machen.
- *homogenisieren*. Das heisst, Beschränkung als kreative Herausforderung verstehen. Ziel: Wiedererkennbarkeit absichern.
- *penetrieren*. Das heisst, kreative Lebendigkeit zur ständigen Aktualisierung der Kontinuität entwerfen. Ziel: Ständige Präsenz ohne Langeweile.

Diese goldenen Regeln gelten prinzipiell für die Entwicklung jeder wertvollen Markenidentität. Sie sind insbesondere für automobiler Markenpersönlichkeiten un-

verzichtbar, da diese den Kunden, aber auch – wie das Beispiel der öffentlichen Diskussion zum neuen BMW 7er Design zeigte – Mitarbeitern, Medien und einer breiten Öffentlichkeit buchstäblich am Herzen liegen.

3.4 Zusammenfassung

Der in unverwechselbaren, stabilen Markenpersönlichkeiten begründete Markenwert hat sich in den gesättigten Märkten der Automobilindustrie zum entscheidenden strategischen Wettbewerbsvorteil entwickelt. Er schafft Nachfrage, minimiert das Geschäftsrisiko und verbessert nachhaltig den Shareholder Value.

Für die Kreation und das Management von Markenwert muss eine Automobilmарke als strategische unternehmerische Konstruktion begriffen werden, die durch einen fortlaufenden – hier von Interbrand Zintzmeyer & Lux als Brand Cycle beschriebenen – Prozess entsteht. Die einzelnen Prozessphasen Brand Creation, Brand Management und Brand Evaluation folgen einander nicht linear. Sie wiederholen sich im Laufe des Lebens der Markenpersönlichkeit ständig. Dabei entstehen bei konsequenter Praxis des Brand Cycles Synergien. Diese führen auf Dauer zu beschleunigter Markenwertoptimierung. Von fundamentaler Bedeutung ist dabei, dass der Fokus der Markenpersönlichkeit erhalten bleibt und in einer homogenen Markenerlebniskette penetriert wird.

3.5 Literaturverzeichnis

1. PriceWaterhouseCoopers: *Retail & Consumer Reporting in the 21st Century: What the Market Thinks*, April 2001.
2. Trevillion, K./Perrier, R.: *The Institute of Chartered Accountants, Brand Valuation. A Practical Guide*. London 1999.
3. The CAP GEMINI ERNST & YOUNG Center for Business Innovation; *Issue 7: Perspectives on Business Innovation*, 2001.
4. Knight R. F.: *Brand Risk Management in a Value Context*, Oxford 2000.
5. Madden, Th. J./Fehle, F./Fournier, S.M.: *Brands Matter: An Empirical Investigation of the Payoff of Brand-Building Investments to Stockholders of the Firm*, South Carolina 2001.
6. The Boston Consulting Group GmbH/Gruner + Jahr AG & Co, Hamburg/IP Deutschland GmbH, Köln: *Wertsteigerung durch antizyklischen Markenaufbau*, München 2002.

7. Zintzmeyer, J./Häusler, J.: Identitätsentwicklung als Konzept, Prozess und Arbeit, in: Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J. (Hrsg.): *Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. München 2002.
8. Karmasin, H.: *Produkte als Botschaften*. Wien 1998.

Jörg Zintzmeyer

Präsident des Verwaltungsrats, Interbrand Zintzmeyer & Lux Gruppe



Jörg Zintzmeyer gründete nach beruflichen Stationen in Mailand und London 1976 seine Corporate Identity Beratung Zintzmeyer & Lux AG und brachte sie 1996 in eine Allianz mit Interbrand zu Interbrand Zintzmeyer & Lux ein. Seine Arbeitsgebiete umfassen die Analyse, Planung und Konzeption integrierter Kommunikation, besonders die Entwicklung von Marken und Corporate Identity Programmen. Unter seiner Regie entstanden neben vielen anderen Projekten u.a. die Corporate Identity Programme für die BMW Group, hier zuletzt die Brand Identity für den neuen Rolls Royce. Er zählt zu den renommiertesten Corporate Identity Beratern weltweit. Jörg Zintzmeyer ist Vice President of the Board der Interbrand Group.

Reinhard Binder

Chief Creative Officer, Interbrand Zintzmeyer & Lux Gruppe



Reinhard Binder ist nach verschiedenen Stationen in der Werbung seit 1991 bei Interbrand Zintzmeyer & Lux. Er war Mitglied der Zürcher Geschäftsleitung und dort u.a. für die Entwicklung und Durchsetzung der CI für die Deutsche Telekom mit verantwortlich, eines der größten CI Projekte weltweit. Er leitet seit 1996 das Mandat BMW Group, eines der umfassendsten und komplexesten Corporate und Brand Identity Programme bei Interbrand. Er zeichnet u.a. verantwortlich für den Markenauftritt des neuen MINI.