

## Interview mit Fridolin Dietrich zur Neupositionierung einer Marke Audi – vom „Spießwagen“ zum Trendauto

Auf der Hutablage ein Wackeldackel oder ein Klorollenschoner und hinter dem Steuer ein älterer Mann, natürlich mit Hut, so stellten sich noch vor 20 Jahren die meisten Menschen den klassischen Audi samt Fahrer vor. Heute sieht das ganz anders aus: Nach einer Studie der Fachhochschule der Wirtschaft in Bergisch Gladbach ist Audi bei Menschen zwischen 18 und 25 Jahren mit Abstand die beliebteste Automarke. Audi besticht nicht nur durch innovative Technik, sondern auch durch ein ansprechendes Design und ein jugendliches Image. Doch wie hat Audi diesen Imagewandel vom „Spießwagen“ zum Trendauto geschafft? m:convisions sprach mit Fridolin Dietrich, Experte im Bereich Corporate Identity und Inhaber der Agentur Dietrich ID.



**Worin lag das Imageproblem von Audi vor der Neupositionierung?** Man kann es sich heute kaum vorstellen, aber bei dem vom Volkswagen-Konzern beherrschten Unternehmen fehlten damals Philosophie, Selbstbewusstsein und Identität. Bis Anfang der 80er-Jahre fristete Audi wirklich ein Schattendasein. Ein Autobauer, der zum Beispiel gar keine eigenen Marketingleute hatte.

**Welche Zielgruppe sprach Audi damals in erster Linie an?** Anstatt die Eigenständigkeit anzustreben, beschrieb man sich eher als „BMW minus“ oder „Opel plus“ mit einem an der Mittelklasse ausgerichteten Produktprogramm wie dem Audi 50 oder dem Audi 80. **Was war der Auslöser für Audi, sein Image zu überdenken?** Vor zwanzig Jahren sprachen viele davon, dass Audi-Fahrer „einen Hut beim Fahren tragen“. Mangelnde Identität und Selbstbewusstsein bei Audi spiegelten sich in der Einschätzung von außen wider.

**Wo wollte Audi mit dem neuen Image hin?** Erst einmal galt es, eine neue Corporate Identity zu entwickeln. Dafür brauchte es aber einen Inhalt, denn sonst bleibt die Identität wie so oft nur visuelles Stückwerk. Ein Eckpfeiler der Arbeit war die Kompetenzaussage „Vorsprung durch Technik“. Sie sollte den in Schwierigkeiten steckenden Autobauer in eine neue Zukunft führen.

**Wie wurde das neue Image von Audi entwickelt?** Corporate Identity ist keine Erfindung von cleveren Beratern. Identität ist eine der großartigsten Erfindungen der Natur. Alles, was uns umgibt, seien es Tiere, Pflanzen oder Elemente, hat seine eigenständige und bei genauerem Hinsehen auch völlig unverwechselbare Identität. Wagen wir einen Blick in die Natur: Dort haben die Zebras ein für alle Menschen und Tiere bekanntes Muster entwickelt – die Zebrastrifen. In ihrem natürlichen Lebensraum leisten diese Streifen Beachtliches. Zum einen die Wiedererkennung: Jede Art und Gruppe hat ihre eigenen barcodeartigen



**Fridolin Dietrich**, Experte im Bereich Corporate Identity und Inhaber der Agentur Dietrich ID

Muster entwickelt und ist somit für die Artgenossen der eigenen Familie wiederzuerkennen.

Zum anderen das Überleben, denn durch die Streifen sind die Zebras kaum für die Raubtiere in der flimmernden Hitze der Savanne zu erkennen. Sie sehen: Die Natur macht es uns vor. Die Schaffung einer eigenständigen und völlig unverwechselbaren Identität schafft nicht nur einen Wiedererkennungswert, sondern ist auch eine Überlebensstrategie. Ebenso ist auch eine erfolgreiche Markenführung (Überlebens-)Strategie. Wir haben das Prinzip der Natur also auf unsere Arbeit übertragen.

#### **Wie schätzen Sie den Audi-Slogan „Vorsprung durch Technik“ ein?**

In seiner Einzigartigkeit und mittlerweile über 20-jährigen Präsenz hat „Vorsprung durch Technik“ Beachtliches geleistet. Diese Kompetenzaussage sollte damals den angeschlagenen Autobauer in eine neue Zukunft führen. Heute hat Audi eine einzigartige Marktstellung erreicht, gerade weil die Marke ihre Kernkompetenz des technologischen Innovators konsequent immer wieder neu beweist. Das schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Kunden. Die Absatzzahlen von Audi sprechen für sich.

#### **Welche Elemente umfasst die neue Corporate Identity noch?**

Das Audi-Erscheinungsbild hatte sich zur Aufgabe gestellt, den Kompetenzanspruch „Vorsprung durch Technik“ neu zu belegen und zu interpretieren. Dazu wurde die Audi-Unternehmensphilosophie aktualisiert, spezielle Produktaussagen formuliert und die Grundlagen für die Audi-spezifischen Gestaltungsstrukturen im gesamten Bereich der Kommunikation und Werbung entwickelt.

#### **Welches Image hat Audi heute?**

Aus meiner Sicht liegt die Zukunft der Marke Audi in einer zeitgemäßen Interpretation der eigenen Identität. Diese Interpretation dreht sich rund um die Kernkompetenz „Vorsprung durch Technik“. Neben der Qualität und dem anspruchsvollen Design legen die Kunden eben Wert auf den sprichwörtlichen „Vorsprung durch Technik“ der Marke Audi. Diesen Vorsprung beweist Audi durch den Einsatz zahlreicher innovativer Technologien wie etwa Leichtbau, effiziente TFSI-Motoren mit Kompressoraufladung und eine der saubersten Dieselschnitten der Welt.

**Welche Zielgruppen sollen von Audi angesprochen werden?** Eben genau die von BMW und Mercedes und nicht die von Opel. Der damals völlig neue Audi Quattro hatte Anziehungskraft für ganz

neue Käuferschichten. Herbert von Karajan, Reinhold Messner und Bernd Schuster, um nur ein paar zu nennen, tauschten ihre Porsche und BMW damals in das Auto mit den vier Ringen und waren damit Multiplikatoren für einen neuen Aufschwung.

#### **Welche Medien und Kommunikationsinstrumente wurden genutzt, um den Wandel zu kommunizieren?**

Mit dem Ziel, die Unternehmensleistungen verständlich nach außen zu tragen, entstand ein komplett durchstrukturiertes Kommunikationssystem mit Informationsbausteinen unter dem Titel: „Im Blickpunkt Audi.“ Dazu gehörte eine Broschürenreihe, eine Anzeigenserie und das Thema Arbeitssicherheit. Ein spezielles Farbklima wurde entwickelt und im Werksgelände umgesetzt, ebenso erhielt die Fotografie einen neuen Stil. Technische Zeichnungen bekamen ihre spezielle Darstellungsform, die Kommunikation einen neuen Fokus.

#### **Ging der Wandel schleichend voran oder gab es einen bestimmten Punkt, der den „Durchbruch“ des neuen Images markiert?**

Konzeptionen wie die Audi-Corporate-Identity sind grundsätzlich langfristig angelegt. Eine langfristige Orientierung ist unabdingbar, um eine dauerhafte Marke zu formulieren und den jeweiligen Zielgruppen nahezubringen. Dabei ist eine Anlaufzeit zu berücksichtigen, bis die Vielfalt der unterschiedlichen Maßnahmen greift und ihre Imagewirkung entfaltet. Die Kontinuität, die Audi mit seinem Slogan „Vorsprung durch Technik“ zeigt, ist sicher Teil des Erfolgsgeheimnisses.

#### **Was unterscheidet das Produkt „Auto“ von anderen Produkten: Ist es einfacher oder schwerer, das Image einer Automarke zu verjüngen, als beispielsweise das eines Waschpulvers?**

Der große Unterschied liegt in der Komplexität. Image ist das Spiegelbild der Identität. Und die besteht eben nicht nur aus dem, was man sieht, sondern auch aus dem, was man spürt. Ein Autohersteller kann die Verjüngung nicht nur versprechen. Er muss das Versprechen auch halten. Daran ist eine Vielzahl von Menschen im Unternehmen beteiligt. Nur wenn es gelingt, die Menschen entsprechend der Vision, der Marke und ihrer Werte sowie der Strategie zu beteiligen und zu begeistern, wird der Imagewandel funktionieren. Das macht den ganzheitlichen Corporate-Identity-Prozess so wertvoll. ■

#### **Weiterführende Literatur:**

**Fridolin Dietrich:** Das Zebra Prinzip: Identitätsentwicklung als Management-Strategie – Neue Lösungen mit Corporate Identity, Norderstedt: Books on Demand, 2006.

[www.dietrichid.com](http://www.dietrichid.com)