



MANDAT  GR  WTH LETTER<sup>®</sup>

Fokusthema: Marke erneuern



4

**CEO-Tipp des Monats**

Der CEO als Erneuerer



5

**Strategie & Führung**

- Teil 2 -

Marke – bewahren und erneuern:  
Wachstumsfördernde Beiträge einzelner Fachbereiche



7

**Marke**

Ab in die Zukunft: Wie Ihre Marke up-to-date bleibt



9

**Prozesse & Organisation**

So verankern Sie prozessual den Erfolgsfaktor  
„Marke erneuern“ sinnvoll und wirksam



10

**12. Internationales Marken-Kolloquium**

Marke – bewahren und erneuern



11

**Vorträge & Veröffentlichungen**

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



13

**Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!



# Editorial

Im letzten Monat haben wir den Mandat Growthletter® unter das Fokusthema „Marke bewahren“ gestellt und naturgemäß zahlreiche Gespräche darüber geführt. In diesem Monat kommt die andere Seite zur Sprache: „Marke erneuern“, so unser Fokusthema im September. Dabei geht es uns seltener um Revolution als um Evolution, doch das werden Sie selbst lesen.

Inzwischen ist auch das 12. Internationale Marken-Kolloquium Geschichte. Bereits ab dem Abend des 2. Septembers trafen sich ausgewählte Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer und Senior-Führungskräfte im Kloster Seeon, um im kleinen, vertraulichen Kreis über Strategie, Marke, Wachstum zu spre-

chen. Die Details lesen Sie auf Seite 10. „Marke – bewahren und erneuern“, das war das diesjährige Leitthema und es gab spannende Ein-sichten, die es sonst nirgends gibt. Kein Wunder, dass die Veranstaltung schon Wochen vorher ausverkauft war, wir erstmals Teilnehmer auf 2016 vertrösten mussten.

À propos „2016“: Anmeldungen für das 13. Internationale Marken-Kolloquium sind jetzt möglich, bis zum Jahresende sogar noch zu besonderen Konditionen. Wenn Sie zur Zielgruppe gehören, melden Sie sich gern persönlich bei mir. Wir blicken mit Freude zurück und mit ebenso großer Freude nach vorn, auf den 15./16. September 2016, wenn es wieder heißt:

**„Das Kloster Seeon öffnet seine Tore für das Internationale Marken-Kolloquium“.**

Und nun: Viel Freude mit unserem Mandat Growthletter „Marke erneuern“.

Herzliche Grüße  
Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



**SCHREIBEN SIE MIR:**  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



**TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:**  
[www.twitter.com/guidoquelle](http://www.twitter.com/guidoquelle)



**YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](http://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](http://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:**  
[de.linkedin.com/in/guidoquelle](http://de.linkedin.com/in/guidoquelle)



**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)

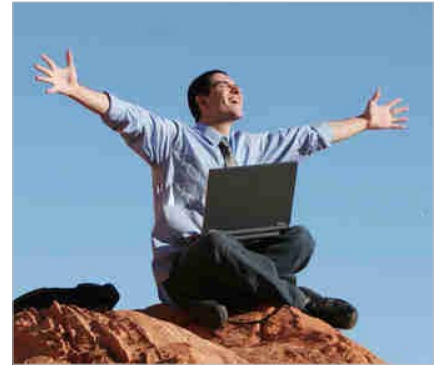


# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Der CEO als Erneuerer



Haben wir im CEO-Tipp des vergangenen Monats darüber gesprochen, dass der CEO der oberste Bewahrer des Markenkerns ist, wollen wir an dieser Stelle darüber reden, dass manches Bewahren auch seine Grenzen hat, denn zu lange wird bewahrt, was schon anfangs falsch aufgegleist war. Geht es also in der Rolle des CEOs einerseits um das kluge Herausarbeiten des Markenkerns in Verbindung mit dem Bewahren dieses Kerns, ist die andere Seite der Medaille die des Erkennens, wenn ein Markenkern nicht existiert oder er zwar existiert, aber dem Wachstum mangels Entwicklung oder Aufmerksamkeit nicht dient. Schließlich ist „Marke“ kein Selbstzweck, sondern „Marke“ dient stets dem Wachstum und „Marke“ muss sich stets im Einklang mit der Strategie des Unternehmens befinden.

„Erneuern“. Das klingt gut, aber was bedeutet es für den CEO in Sachen „Marke“? Erst einmal ist die Frage nach der Erfordernis des Erneuerns statthaft. Wir kennen aus der Beratung zwei wesentliche Anlässe: Entweder eine Marke (sei es ein Produkt oder ein Unternehmen) ist für den Markt nicht mehr attraktiv genug, sie ist in die Jahre gekommen, die Zielgruppe ist geschrumpft, oder es bedarf grundsätzlich der Schärfung, weil an der Marke noch nie konsequent, strukturiert und methodisch gearbeitet worden ist (was mit den vorher beschriebenen Auswirkungen korrelieren kann). In beiden Fällen gilt es, dass Sie eine schonungslose Bestandsaufnahme verantworten: Wo genau wollte das Unternehmen mit der Marke hin und wo steht es heute? Klingt nach Strategie? Richtig. Marke ist ein strategisches Element, daher werden wir auch nicht müde, dass strategische Markenführung nicht in die Abteilung Marketing gehört.

„Daten machen betroffen“, sagen wir gern und die Erkenntnisse, die Sie aus der Bestandsaufnahme erhalten, sollten daher nüchtern und gleichermaßen belastbar sein, idealerweise frei von Interpretationsspielräumen. Sprechen Sie dann mit Ihrer Mannschaft über Abweichungsursachen,

wissend, dass sich selten eine monokausale Erkenntnis ergibt. Halten Sie die Bestandsaufnahme und die Ursachenforschung kurz, denn es geht auf dieser Basis nun um das konkrete Erneuern. Prüfen Sie, ob Ihr Markenkern noch dem Bild entspricht, das Sie in Zukunft am Markt abgeben wollen. Fördern Sie Diskussionen darüber, wofür das Unternehmen stehen will. Definieren Sie Maßnahmen, um den Markenkern weiterzuentwickeln.

Wir sind oft gut damit gefahren, mit unseren Klienten auf eine behutsame Erneuerung zu setzen, aber manchmal sind wir auch radikalere Wege der Erneuerung gegangen. Wichtig ist, dass Sie als CEO die Speerspitze dieser Erneuerung sind und ein leistungsstarkes Team bilden, das sich, mindestens im Zuge der Zusammenarbeit, blind versteht. Was Sie nämlich erleben werden, ist ein großer Schub Gegenwind, der nicht selten zu einem ausgewachsenen Sturm wird, denn die Veränderungen, die Sie anschieben, werden alles andere als geliebt sein. Suchen Sie sich die Mitspieler, die sagen „Endlich tut sich etwas“ und versuchen Sie, diejenigen von der Erfordernis des Erneuerns zu überzeugen, die sich überzeugen lassen. Die anderen ignorieren Sie, solange sie nicht boykottieren. Boykotteure indes haben im System nichts zu suchen.

Lassen Sie sich auch nicht von möglichem anfänglich nachlassenden Kundenzuspruch irritieren. Kunden müssen Neues erst lernen. Wenn Sie Ihre Hausaufgaben richtig gemacht haben, gilt vor allem Überzeugung und Durchhaltevermögen. Nein, wir plädieren nicht dafür, Umsatzeinbrüche gutzuheißen, aber viele gute Erneuerungsinitiativen sind schon dem kurzfristigen Erfolg geopfert worden. Setzen Sie sich ein realistisches Limit, zu dem gewisse Meilensteine erreicht werden sollen oder müssen.

Erkennen Sie nun, warum es der CEO ist, der an der Spitze der Erneuerung stehen muss? Jeder andere hat eine Bereichsagenda und die können Sie bei der Erneuerung einer Marke nicht gebrauchen.

# Marke – bewahren und erneuern: Wachstumsfördernde Beiträge einzelner Fachbereiche

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

In Teil 2 dieses Artikels beleuchten wir folgende Fachbereiche:

- o Vertrieb (Rückblick aus Teil 1)
- o Forschung und Entwicklung
- o Produktion
- o Einkauf
- o Supportbereiche



### 3. Vertrieb

Interessanterweise hat der Vertrieb nominell von allen Bereichen den stärksten Wachstumshebel in der Hand, tatsächlich aber finden wir genau im Vertrieb häufig starke Widerstandskämpfer, die das Wachstum ausbremsen, statt es zu fördern. Mag dies auch dem Bedarf des Ausstellers der eigenen Individualität geschuldet sein, tolerierbar ist dies nicht. Erschwerend kommt hinzu, dass Vertriebseinheiten – unabhängig davon, ob wir über einen Produkt-, einen Dienstleistungsvertrieb, über Key-Accounter oder über eine Flächenorganisation sprechen – meistens diejenigen sind, die am lautesten danach rufen, möglichst vieles neu zu machen: Neue Produkte, neue Leistungen, neue Preise (diese müssen natürlich nach unten zeigen, weil „die Kunden das so wollen“). Dies geschieht indes oft, ohne dass die Potenziale, die das bestehende Angebotsspektrum bereits bietet, ausgeschöpft werden und ohne dass probiert wurde, wie die Preise möglicherweise nach oben, statt nach unten, korrigiert werden können. Der Vertrieb muss auf der anderen Seite gewonnen werden, um Wachstum unter Bewahrung des Markenkerns zu generieren, denn er ist es, der zum Kunden – oder zur Filial-/Niederlassungs-/Marktleitung spricht.

Interessanterweise ist dies bei der Erneuerung einer Marke nicht bedeutend anders: Der Vertrieb muss zwingend die Unterschiede zwischen „Heute“ und „Morgen“ kennen lernen und in seine Sprache übersetzen, um die Vorteile des „Morgen“ im Kundengespräch oder in der Filiale deutlich zu machen. Wohlgemerkt: Die Kundenvorteile! Interessanterweise kommt der Innendienst bei den Vertriebsbetrachtungen regelhaft zu kurz, obwohl hier Reklamationen auflaufen, häufige Kundenkontakte stattfinden, eine hohe Marken-Erlebbarkeit existiert. Warum eigentlich?

### ... Kernaufgabe:

Die Justage verstehen und im Vertrieb in ein wirksames „WIE“ übersetzen, inklusive der begleitenden Kommunikation / Sprachregelungen, den Innendienst einbeziehen.

### 4. Forschung und Entwicklung

F&E-Abteilungen sind natürlich besonders glücklich, wenn sie – richtig – forschen und entwickeln dürfen. Insbesondere dann, wenn es um grundsätzlich neue Produkte geht, ist hier Hochbetrieb angesagt. Die Kunst besteht aber darin, auch einen guten Schub in diesem Bereich zu haben, wenn es um Verbesserungen des Bestehenden geht – eine oft ungeliebte Aufgabe. Hier bedarf es eines guten Mitarbeiter-Mixes, denn wir benötigen sowohl Mitarbeiter, die radikal Neues erforschen und entwickeln können, als auch jene, die eine ultimative Freude darin erleben, Bestehendes noch besser zu machen. Die Kunst ist hier eine Balance. Überdies besteht der dringende Bedarf, dass F&E das Thema „Marke“ verstehen und nicht nur als ein abstraktes Konzept annehmen.

Da das Erneuern einer Marke oft mit neuen Produkten und Leistungen einhergeht, die erforscht und entwickelt werden wollen, stößt man in der F&E-Abteilung meist offene Türen auf. Es gilt, nicht alles zuzulassen, sondern auch bei der Erneuerung einen klaren Rahmen zu setzen, innerhalb dessen geforscht und entwickelt werden soll. Nicht alles, was erforscht und entwickelt werden kann, darf auch erforscht und entwickelt werden, denn die Folge sind unwiederbringliche Zeitverluste, die sich ein Unternehmen, das eine Produkt- oder Unternehmensmarke erneuert, nicht erlauben kann. Im Falle der Erneuerung ist ein besonders präzises Briefing der F&E-Abteilung durch die Unternehmensführung und das



Marketing erforderlich. Die Abstimmung mit dem Vertrieb spielt in diesem Fall eine zweitrangige Rolle.

**Kernaufgabe:**

„Marke“ und deren Implikationen verstehen, auf Entwicklungen übersetzen lernen, Initiativen planen, die eine gute Mischung aus Neuentwicklungen und Verbesserungen im Sinne der Marke bieten. Dazu zwingend mit Marketing und Vertrieb abstimmen.

**5. Produktion**

Auch in der Produktion muss sowohl im Falle des Bewahrens als auch im Falle des Erneuerns verstanden werden, wofür die Marke steht und was getan werden kann, damit der Markenkern bewahrt wird. Dazu ist es entscheidend, dass die Produktion nicht nur nach Produktivität belohnt oder belobigt wird, sondern ein intelligenteres Bewertungssystem eingeführt ist, denn sonst gilt: Große Lose, geringe Kosten, großes Lob, was möglicherweise genau im Gegensatz zum beabsichtigten Individualisieren oder zur flexiblen Auftragsbearbeitung steht. Wofür also steht die Marke? Unabhängig davon, ob sie bewahrt oder erneuert werden soll, sind klare Maßnahmen in der Produktion abzuleiten – was selten geschieht. Dies gilt im Übrigen auch für die Räumlichkeiten, in denen produziert wird: Erkennt ein externer Besucher hier die Marke so wieder, wie sie sich selber positioniert? Sie meinen, das sei nicht wichtig? Ich habe schon so viele Pin-Up-Poster in Kommissionierbereichen und in der Produktion gesehen, habe schon so viele schmutzige Produktionsecken in Premium-Unternehmen angemahnt, schon so viele unzeitgemäße Produktionshallen besichtigt – markenunabhängig ein No-Go und für Besucher kein guter Eindruck.

**Kernaufgabe:**

Erst einmal informieren, dann übersetzen: Was bedeutet der Markenkern für unsere Produktion, für die KPIs, für die Mitarbeiter, die wir suchen, für das Arbeitsumfeld?

**6. Einkauf**

Tja, der Einkauf. Sie wissen, dass der oft gehörte Spruch „der Segen (des Wachstums) liegt im Einkauf“ auch durch beliebige Wiederholung nicht richtiger wird. Wenn kein Nutzen am Markt geschaffen wird, kann nichts verkauft werden, braucht auch nichts eingekauft zu werden. Trotzdem führen sich manche Einkaufsabteilungen auf, als würden sie das Geschäft bestimmen. Aufwachen Einkauf! Vertrieb und Marketing sind wichtiger! Natürlich bedarf es eines intelligenten Einkaufs, um kein Geld aus dem Fenster zu werfen, aber die Ignoranz, die uns in Einkaufsabteilungen zu solchen Themen wie „Marke“ oder „Strategie“ begegnet, ist schon bemerkenswert. Lieber Einkauf, nicht nur das, was man unmittelbar rechnen kann, ist wichtig.

Im Einkauf muss das Thema „Marke“ – wiederum unabhängig davon, ob es sich um das Bewahren oder das Erneuern einer Marke handelt – erst einmal ankommen. Ähnlich wie in der Produktion gilt es in diesem, ebenfalls rechenbaren Bereich, die KPIs zu überprüfen, auf deren Basis der Einkauf heute beurteilt wird. Wenn es auf einen billigen Einkauf ankommt oder auf die größtmögliche Reduktion zwischen einem Lieferantenangebot und dem tatsächlichen Zuschlag, handeln Sie mit Zitronen. Zugegeben: Qualitative Messgrößen im Einkauf sind schwieriger zu erheben und natürlich wird niemand sagen, sein Einkauf sei eine Drückertuppe. Aber genau das finden wir oft – markenschädlich – vor.

**Kernaufgabe:**

Marke verstehen und auf den Einkauf anwenden, Lieferanten feuern, die nicht zur Marke passen, im Einkauf gezielt über „Marke“ sprechen, mit Vertrieb und Marketing und F&E austauschen, qualitative Messgrößen finden, die auch Langzeiteffekte berücksichtigen.

**7. Supportbereiche**

In den Supportbereichen, sei es die Personalabteilung (auch so ein Bereich, der in zu vielen Unternehmen nicht durch Marken- und Strategieverständnis oder ein Bemühen, ein solches Verständnis zu erlangen, glänzt), die Logistik, das Controlling, oder seien es die finanzorientierten Bereiche, sind erst einmal bestens beraten, sehr konkret abzuleiten, wo sie bereits heute vom Markenkern abweichen und hier unverzüglich Korrekturen herbeizuführen. Dies ist sehr konkret in allen mir bekannten Supportabteilungen möglich. Insbesondere der Personalabteilung kommt hier – oft zu unserem Verdruss – eine wesentliche Rolle zu, denn durch das Einstellen (und das Freisetzen) von Mitarbeitern wird die Marke wesentlich beeinflusst. Wird dies nicht verstanden, droht eine Kollision zwischen strategischer Absicht und operativem Vermögen, die üblicherweise zu Ungunsten der Marke ausgeht. Wenn Sie sich also auf einen Supportbereich konzentrieren wollen, um die Marke – unabhängig davon, ob Sie sie bewahren oder erneuern wollen – weiterzuentwickeln, dann stürzen Sie sich auf die Personalabteilung. Sie werden reichlich Potenzial vorfinden. Und wenn Sie über eine Personalleitung verfügen sollten, die Marke, Strategie, Wachstum schon verstanden und auf ihre Arbeit übersetzt hat: Seien Sie heilfroh und wertschätzen Sie sie regelhaft. Ich kenne persönlich einige wenige Personalchefs, die unternehmerisch denken und das sind echte Stützen.

**Kernaufgabe:**

Jeden Bereich (interne Bereichspriorität: Personalabteilung) auf Markenkongruenz überprüfen und Maßnahmen ableiten. Priorität: externe Kunden, dann interne Kunden.

# Ab in die Zukunft: Wie Ihre Marke up-to-date bleibt

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Strategische Markenführung ist Aufgabe der Unternehmensführung und nicht des Marketings.
- o Halten Sie Augen und Ohren offen, bleiben Sie hungrig und zögern Sie nicht zu lange, eine Erneuerung anzustoßen.
- o Beachten Sie Umfeldfaktoren, Entwicklungen und Trends auf dem Weg in eine weiter erfolgreiche Zukunft.



## Zukunft gestalten

Nicht in Vergessenheit geraten. Spannend bleiben. Begehrlichkeiten wecken. Über Generationen hinweg begeistern. Sich neu erfinden und doch die Herkunft unverkennbar bewahren. Kurzum: Ein Idealbild der Markenweiterentwicklung sicherstellen.

Um tatsächlich das Interesse an einer Marke über Jahrzehnte aufrechtzuerhalten und um zeitgemäß, aufregend und begehrt zu bleiben, ist die gezielte strategische Markenführung ein wesentlicher Schlüssel.

Wer die Zukunft nur verwaltet und nicht über neue Leistungen, angepasste Kommunikation, ein modernes Auftreten oder veränderte Vertriebswege – um nur einige mögliche Aspekte zu nennen – gestaltet, läuft Gefahr, von Wettbewerbern überholt oder anderen Marken verdrängt zu werden und den Anschluss an die einstige Zielgruppe zu verlieren.

## Marke strategisch führen

In welche Richtung soll sich die Marke entwickeln? Welchen Einflüssen unterliegt die Marke? Welche nationalen und internationalen Bewegungen und Trends sind relevant? Um eine Marke strategisch zu führen und so strukturiert weiterzuentwickeln und zu erneuern, ist die Auseinandersetzung mit Umwelteinflüssen unerlässlich.

Im Rahmen unserer Beratungsprojekte empfehlen wir unseren Klienten, sich nachhaltig mit der strategischen Markenführung zu befassen. Ein Strategieworkshop im fünf-Jahres-Rhythmus ist dabei nicht genug. Die strategische Führung der Marke sollte prozessual im Unternehmen verankert sein und ist eine wichtige Aufgabe der Unternehmensführung und kein losgelöster Verantwortungs-

bereich des Marketings. Das Marketing sollte zwar eingebunden sein, um beispielsweise Vorarbeiten zu leisten und Teilbereiche der konkreten Umsetzung zu planen und durchzuführen, es ist allerdings dringend davon abzuraten, die Weiterentwicklung der Marke an den Funktionsbereich Marketing zu delegieren.

Im Rahmen des strategischen Prozesses sollten Sie sich regelhaft mit Umfeldfaktoren befassen wie beispielsweise anhand der folgenden ausgewählten Fragen:

- o Wie entwickelt sich das technologische Umfeld?
- o Welche sozialen Veränderungen und Veränderungen im Wertefundament der Gesellschaft zeichnen sich ab?
- o Welche politischen und wirtschaftlichen Einflüsse sind zu erwarten?
- o Wie verändert sich das Leben der Menschen in Zukunft?

Betrachtet man beispielsweise die aufkommenden Beiträge über die „Generation Z“ und deren gänzlich anderen Kaufgewohnheiten und Verhaltensmuster verglichen mit der „Generation Y“, tut man gut daran, sich zu überlegen, was diese Verhaltensmuster für das eigene Unternehmen bedeuten.

Man kann halten, was man möchte von Theorien zu generationsübergreifendem Verhalten, dennoch lohnt sich die Diskussion darüber, um besser vorbereitet zu sein als der Wettbewerb. Was bedeutet es für Sie, wenn Luxus-

marken weniger relevant werden? Welche Einflüsse hat die Einstellung hin zum Teilen und weg vom Besitzen für Ihren Vertrieb? Wie geht Ihre Personalabteilung damit um, dass die Glaubwürdigkeit von Arbeitgebern grundsätzlich in Frage gestellt wird und eine 24/7 Erreichbarkeit weniger attraktiv wird?

Behalten Sie die Umfeldentwicklungen im Blick, um die Marke strategisch zu führen und bewusst zukunftsrelevante Entscheidungen zu treffen, Bereiche auszubauen oder umzugestalten und passende Trigger für Ihre Zielgruppe in der Hand zu haben.

### Marke erneuern

Die folgenden drei Marken zeigen unterschiedliche Fortschritte in der Weiterentwicklung:

#### Birkenstock: Wieder en vogue

Es liegt noch nicht lange zurück, da war Birkenstock geprägt vom „Öko-Image“ der 1970er und 1980er Jahre. Im Sommer 2014 haben viele Eltern nicht schlecht gestaunt, als ihre jugendlichen Kinder plötzlich mit dem Wunsch an sie herantraten, eine Birkenstock-Sandale haben zu wollen. Die Traditionsmarke hat sich zum absoluten Must-have des Sommers gemauert und ist auch in diesem Jahr noch top-aktuell.

Angestoßen hat die Aufmerksamkeit der Modewelt ein sehr ähnlich anmutender Schuh, der in der Sommerkollektion 2013 eines bekannten, französischen Modehauses präsentiert wurde. Der Sturm auf den „Schuhtyp Birkenstock“ war losgetreten.

Das Unternehmen hat diese Begeisterung aufgenommen, Farben und Zielgruppe verändert und neben der erweiterten Produktpalette auch intern vieles erneuert. Die systematische Expansion, der Aufbau eines Wachstumsplans für neue Produktgruppen, der Einstieg ins Lizenzgeschäft sowie der Aufbau eines Außendienstes mit samt den erforderlichen Auslandsvertretungen und die Einstellung eigener Designer sind neben der Neuaufstellung der internen Organisation Veränderungen, die sich bei Birkenstock ereignet haben und immer noch ereignen.

Das klare Bild des eigenen Leistungsanspruches an Produkt und Produktion, das strukturierte Vorgehen im Rahmen eines Wachstumsplans und das gleichzeitige Aufbauen einer starken Organisation und Vertriebsmannschaft als Basis des Erfolgs deuten auf weiteres Wachstum und viel Potenzial in der Zukunft hin.

#### Audi: An Stärke verloren

Alte Vorurteile gegenüber Audi als Wagen für „Opa-mit-Hut“ unter einem langweiligen, biederem Image hat der Autobauer erfolgreich abgelegt. Technische Weiterentwicklungen, die Audi deutliche Alleinstellungsmerkmale vor BMW und Mercedes-Benz sicherten, gekoppelt mit Erfolgen im Motorsport und Platzierungen in Film und

Fernsehen, sorgten dafür, dass die Marke zum Vorreiter im Bereich Technik avancierte. Audi hatte das Programm „Strategie 2015“ gestartet, weckte Begehrlichkeiten und wuchs selbst in den Krisenzeiten der Automobilindustrie 2008 und 2009 gegen den Trend.

Die dauerhaften Rekordjahre sind vorbei. Im ersten Halbjahr 2015 verlor Audi weiter den Anschluss an BMW und liegt im Bereich der Premiumhersteller nur noch kaum vor Mercedes-Benz.

Kaum sichtbare Veränderungen in den Modelltypen und der Rückstand im Bereich Elektromobilität verglichen mit direkten Konkurrenten deuten darauf hin, dass sich Audi zu wenig mit der Weiterentwicklung befasst hat. Es scheint, als wäre Audi stehen geblieben und nach den Rekordjahren nicht mehr hungrig genug. Auch innerhalb der einschlägigen Markenrankings verlor der Autobauer deutlich an Beliebtheit.

#### Ferrero: Verspätete Erneuerung

Als Ferrero 2005 das Gesicht auf der Kinderschokoladenverpackung veränderte, startete eine Revolte gegen den neuen „Kevin“. So taufte die unglücklichen Schokoladenliebhaber das neue Kind auf der Verpackung. Unterschriftenkampagnen wurden gestartet, Blogs und Foren zum Thema „weg mit Kevin“ häuften sich und sogar ein Notfallbastelset, um das alte Gesicht zurück auf die Riegelverpackung zu kleben, wurde angeboten.

Mittlerweile haben sich die Kunden an das neue Gesicht auf der Verpackung gewöhnt und Ferrero nutzt diese Erfahrung im Rahmen von seither auftauchenden Sondereditionen mit anderen Gesichtern positiv. Aktuell in der „Dein Gesicht auf Kinderschokolade“-Kampagne.

Ferrero hat zu lange an der nicht mehr zeitgemäßen Verpackung festgehalten und keine Erneuerungen angestoßen. Positiv fällt auf, dass etwas aus der Negativ-Stimmung gelernt wurde. Ferrero nutzt die erlebte Welle der Aufmerksamkeit bis heute im Spiel mit Kindergesichtern auf der Verpackung.

#### Fazit

Im Spannungsfeld aus vollkommener Markenüberdehnung und gut integrierten Innovationen, die der Marke einen neuen Pfiff geben, sollte der Markenkern stets als roter Faden und Punkt der Besinnung im Blick behalten werden.

Die Markenerneuerung ist dabei ein dauerhafter Prozess, der nicht nur um sich selbst kreist, sondern Umweltfaktoren wie gesellschaftliche Veränderungen, Wettbewerber und Trends berücksichtigen sollte. Halten Sie Augen und Ohren offen, bleiben Sie hungrig und zögern Sie nicht zu lange, eine Erneuerung anzustoßen. So eröffnen sich neue Facetten und Entwicklungspotenziale, die die Marke neuen Kunden zugänglich machen oder attraktiv halten.



# So verankern Sie prozessual den Erfolgsfaktor „Marke erneuern“ sinnvoll und wirksam

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Wiederkehrende, wichtige, nicht dringende Themen entscheiden häufig über profitables Wachstum. Verankern Sie sie prozessual.
- o In einer Organisation, die aus mehr als einer Marke besteht, sollten die Abhängigkeiten der Marken explizite, prozessuale Berücksichtigung finden.
- o Die Erneuerung einer Marke sollte nie ohne Einbezug der Geschäftsführung geschehen.



Wie häufig geschieht es Ihnen, dass Sie wichtige Themen nicht berücksichtigen, wichtige Aufgaben nicht angehen, einfach, weil sie nicht dringend erscheinen? Niemand verlangt danach, Sie bemerken keine unmittelbare negative Konsequenz, es scheint im ersten Moment schadlos. Im privaten Bereich könnten dies zum Beispiel das Fassen konkreter Ziele und die Planung des kommenden Jahres sein. Gleiches beobachten wir vielfach, wenn es um das Erneuern einer oder mehrerer Marken geht: Es geschieht häufig zufällig oder gar nicht.

Das vereinfachende Element, wenn es sich um wiederkehrende Themen handelt, ist, dass Sie sich als Routine prozessual verankern lassen. Regelmäßige Konsequenzen, wenn dies unterbleibt, sind unzeitgemäße Marken, untereinander unpassende Markenbotschaften von Unternehmens- und Produktmarken oder ein indifferentes Bild der Marken nach außen wie nach innen.

In denjenigen unserer Projekte, in denen die Bereiche Marke und kontinuierliche Weiterentwicklung eine Rolle spielen, beantworten wir regelmäßig gemeinsam mit unseren Klienten die folgenden Fragen. Es lohnt, diese für das eigene Unternehmen zu prüfen:

- o Bei welchen expliziten Gelegenheiten lohnt es, die Passgenauigkeit von Marke und weiteren Elementen zu prüfen? Beispiele hierfür könnten die Entwicklung von Produkten, Verpackungen, Kommunikationsstrategien oder ähnliches sein.
- o Ist diese Überprüfung der Passgenauigkeit prozessual sichergestellt? Ist auch eine regelmäßige Prüfung der Marke, losgelöst von solchen Gelegenheiten als Routine verankert? In welcher Frequenz geschieht diese Prüfung?

- o Was wird konkret geprüft? Häufig bleibt die Definition einer Marke im Vagen, weil sie nicht präzise und spitz formuliert ist. Wer ist für die Prüfung verantwortlich? Wer wird hierbei einbezogen? Welche Informationen werden zur Prüfung herangezogen und wie werden diese eingespeist? Hierbei sollte sichergestellt sein, dass die Kundenperspektive und Markttrends ausreichend berücksichtigt werden.
- o Was kann das Ergebnis der Prüfung sein? Denkbar ist es, einen Weiterentwicklungsbedarf der Marke festzustellen oder einen Anpassungsbedarf beim zu prüfenden Gegenstand festzustellen. Wie sieht der Entscheidungsprozess aus, wenn die Prüfenden zum Ergebnis kommen, es brauche eine Erneuerung der Marke? Hierbei sollte die Unternehmensführung maßgeblich mit einbezogen werden.
- o Ist sichergestellt, dass bei einer (Weiter-) Entwicklung einer Marke, die eventuell vorhandenen weiteren Marken geprüft werden? Passen die Produktmarken beispielsweise noch in der aktuellen Form in das Markenportfolio, wenn die Dachmarke weiterentwickelt wird?

Die Marke regelhaft zu erneuern, gehört zu den relevanten Faktoren wachstumsorientierter Unternehmensführung. Tragen Sie Sorge dafür, dass die Erneuerung nicht zufällig geschieht, sondern prozessual, wirksam verankert ist und gelebt wird. Die Beantwortung der oben genannten Fragen, stellt einen guten Schritt in diese Richtung dar.

## 12. Internationales Marken-Kolloquium – Schön war's

Das diesjährige Internationale Marken-Kolloquium liegt gerade einmal drei Tage zurück. Die Eindrücke sind noch frisch und die Bilder der sich unterhaltenden und lachenden Teilnehmer, der unterschiedlichen Charaktere auf der Bühne und des festlich hergerichteten Saals sind noch sehr präsent.

Wir möchten uns sehr herzlich bei allen Teilnehmern für ihr persönliches Einbringen und Mitdiskutieren sowie bei unseren Top-Referenten für beeindruckende Erfolgsgeschichten und lehrreiche Einblicke in schwierige Situationen bedanken – diese offene und vertrauensvolle Atmosphäre ist alles andere als selbstverständlich und hat maßgeblich zum Erfolg des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums 2015 beigetragen.

Wie in den vergangenen Jahren wird es in unserer Oktober-Ausgabe ein ausführliches Special, mit einem detaillierten Blick hinter die Kulissen, vielen Bildern und Impressionen der eindrucksvollen Tage im Kloster Seon geben.

### Das nächste Internationale Marken-Kolloquium steht in den Startlöchern

Bereits im Juli starteten die ersten Gespräche mit potenziellen Referenten für das 13. Internationale Marken-Kolloquium am 15./16. September 2016.

Zwei Gäste, die wir Ihnen schon heute vorstellen möchten und auf deren Beiträge Sie sich im nächsten Jahr freuen können, sind:



**Karsten Schmidt (Foto), Vorsitzender des Vorstandes der Ravensburger AG**  
und  
**Christian Rauffus, Geschäftsführer der Rügenwalder Mühle Carl Müller GmbH & Co. KG**



### Der frühe Vogel – Jetzt registrieren

Wenn Sie dabei sein möchten, registrieren Sie sich bereits frühzeitig! Sie profitieren von unserer „Early Bird“-Kondition und haben Ihren Platz sicher. Wir werden die verfügbaren Plätze nach wie vor auf 80 limitieren und neben Ihnen – als Leser des Mandat Growthletters® – unsere ehemaligen Teilnehmer als erste, wertgeschätzte Kontakte ansprechen.

Klicken Sie **hier**, um sich direkt online zu registrieren oder schreiben Sie uns eine **E-Mail** mit Ihrem Teilnahmewunsch.



*Hier herrscht eine besondere Atmosphäre. Die Ruhe und Abgeschlossenheit spüren Sie in den Vorträgen und in den Tischgesprächen. Die Menschen erzählen mehr von sich und geben mehr über interne Themen der Unternehmen preis, als in einem öffentlichen Raum. Der Ort und die Art und Weise wie das Kolloquium aufgezogen ist, strahlen ein gewisses Maß an Vertrauen aus. Jetzt bin ich zum vierten Mal hier.*

Gerd Fähler, Leitung Vertrieb & Marketing WERZALIT GmbH + Co. KG

# „Wachstumsintelligenz – So gelingt Wachstum im Mittelstand“

## Guido Quelle bringt 15. Buch auf den Markt

Das Buch „Wachstumsintelligenz – So gelingt Wachstum im Mittelstand“, das in Zusammenarbeit mit dem Schweizer KMU-Magazin entstanden ist, soll für Unternehmenslenker ein hilfreicher Wegweiser sein. Wie Mittelständler ihre Wachstumskräfte aktivieren und wie es ihnen gelingen kann, intelligent zu wachsen, lesen Sie in Prof. Quelles neuem Buch, das fünfzehnte Buch zu Unternehmenswachstum. „Wachstumsintelligenz“ beschreibt, dass es bei Wachstum nicht um Kraft und Größe, sondern um Intelligenz und Geschwindigkeit, um Priorisierung und Weglassen, um Gespür und Kontur geht.

Die einzelnen kurzen Kapitel sind in sich geschlossen, so dass das Buch dem Zeitgeist der schnellen Informationsaufnahme folgt und der Leser schnell fundierten Rat findet.

### Wie können Sie das Buch erwerben?

Wie gewohnt über amazon.de, den Buchhandel oder ganz einfach über Mandat. Eine E-Mail genügt: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



Taschenbuch: 212 Seiten  
Sprache: Deutsch  
ISBN-10: 3738631801  
ISBN-13: 978-3738631807  
Preis: 19,90 EUR

## Der Mandat Wachstums-Wochenstart auf dem Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



### MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART NR. 176: WENN TOLLE MENSCHEN ZUSAMMENKOMMEN

Lesen Sie den Artikel hier:

[www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-176-wenn-tolle-menschen-zusammenkommen](http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-176-wenn-tolle-menschen-zusammenkommen)

Abonnieren Sie den Mandat Wachstums-Wochenstart und erhalten Sie jeden Montagmorgen neue Wachstums-Impulse, unverbindlich und kostenfrei per E-Mail von Prof. Dr. Guido Quelle. Senden Sie eine E-Mail an [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de) mit dem Betreff „Anmeldung Mandat Wachstums-Wochenstart“.

„In vielen Unternehmen wird heute Wachstum sehr eindimensional gesehen. Herr Prof. Quelle hat uns mit seinem Gastvortrag auf unserer Frühjahrstagung auf eine inspirierende Art daran erinnert, was Wachstum wirklich bedeutet und wie einfach es sein kann, zu wachsen, wenn jeder Mitarbeiter im Unternehmen den eigentlichen Sinn von Wachstum erkennt, aber auch verinnerlicht. Dafür möchte ich Herrn Professor Quelle danken!“

Magister Josef Siess, Mitglied des Vorstandes, Billa AG, Wiener Neudorf, Österreich





## Mandat-Vortragstermine

### Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle – Kontakt: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

- 13. Januar 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
SMG.Strategietag 2015, Südtirol Marketing, St. Ulrich
- 27. Januar 2015 ✓ Strategie und unternehmerisches Handeln? Ja gern, aber wie?  
Führungskräfte tagung der Agentur für Arbeit Dortmund, Hagen
- 31. Januar 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
Vertriebstagung der G.U.T. Hahn KG, Ingolstadt
- 6. Februar 2015 ✓ Growth Comes from Within–Grow or Don't, it's Your Decision  
Vertriebstagung der MeisterSinger GmbH & Co. KG, Münster
- 20. März 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
Partnerkonferenz der GC-Gruppe, Stuhr
- 23. März 2015 ✓ Ihr Preis ist Premium – und der Rest?  
Parfümerietagung des Bundesverband Parfümerien e.V., Düsseldorf
- 22. April 2015 ✓ Profitables Wachstum schaffen – Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft  
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- & Giroverbands, S-Management-Akademie, Bonn
- 23. April 2015 ✓ Heizen statt bremsen – Wachstum kommt von innen  
Lions Club Dortmund-Phönix, Dortmund
- 7. Mai 2015 ✓ Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des Seener Kreises, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach
- 18. Juni 2015 ✓ Podiumsdiskussion „Handel, Konsument, Marken - Trend, Zukunft & Sorgen!“  
REGAL-Branchentreff, Wien
- 3./4. Sep. 2015 ✓ Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seeon, Chiemgau 
- 11. September 2015 Wachstum kommt von innen – Wie aus einem normalen Unternehmen ein Wachstums-  
unternehmen wird; Bundeskonferenz der Wirtschaftsunioren Deutschland 2015, Dortmund
- 7. Oktober 2015 Mehr ist nicht besser – wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen  
International PET-Conference, Fulda
- 14./15. Okt. 2015 Wachstumsbremsen lösen und profitables Wachstum generieren  
ZfU – International Business School Zentrum für Unternehmensführung AG, Thalwil (CH)
- 28. Oktober 2015 3. Power-Tag für beratende Ingenieure; Workshop der Mandat Managementberatung, Köln
- 12. Januar 2016 Der 120-Prozent Unfug – Warum Falsches durch Wiederholung nicht richtiger wird  
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
- 27. April 2016 Profitables Wachstum schaffen  
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- & Giroverbands, S-Management-Akademie, Bonn
- 15./16. Sep. 2016 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 13. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seeon, Chiemgau 

## Persönliches Wachstum – Kleines großes Glück

Am 2. Juli erblickte Anne Hausens Tochter Mila das Licht der Welt. Mama und Tochter sind wohlauf und der Papa und die große Schwester Lena mächtig stolz.

Dem ersten Besuch von Mila bei Mandat folgen hoffentlich noch viele weitere. Anne genießt aktuell die erste besondere Zeit mit der Kleinen, freut sich aber auch schon im kommenden Jahr wieder ein Teil des Mandat-Teams zu sein.

„Liebe Anne, weiterhin alles Gute, viel Freude und Glück im Kreise der Familie! Und bis bald!“



## Leo-Adventskalender 2015 – der frühe Vogel fängt den Wurm

– Freuen Sie sich auf das aktuelle Motiv. Wir werden berichten! –



Alle Jahr wieder – doch die wenigsten befassen sich mit weihnachtlichen Themen bereits im Sommer. Damit das jährliche Leuchtturmprojekt auch dieses mal erfolgreich wird, arbeiten die Leos allerdings seit mehreren Wochen am Leo-Adventskalender: Einer Tombola in der Adventszeit, deren Erlöse für karitative Zwecke eingesetzt werden.

Wie auch im vergangenen Jahr verantwortet Pascal das Projekt, vom Club wird er tatkräftig unterstützt. Ende August wurden im Dialog mit dem offiziellen Veranstalter – dem Lions Hilfswerk Dortmund-Hanse e. V. – die Weichen gestellt.

Damit Verkauf und Auslosung planmäßig erfolgen können, sind schon heute die Spendenziele ausgewählt und das Kalendermotiv abgestimmt. Die Sponsorsuche läuft bereits auf Hochtouren, in Kürze muss der Auftrag an die Druckerei erteilt werden. In den nächsten Wochen wird viel geschehen – eine spannende Zeit, auch für die Leos.

Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 05.10.2015

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG

## Impressum

### Dortmund:

Mandat  
Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Straße 80  
44227 Dortmund  
Germany  
Phone: +49 231 9742-390  
Fax: +49 231 9742-389  
info@mandat.de  
www.mandat.de

### London:

Mandat Consulting Group  
Level 17, Dashwood House  
69 Old Broad Street  
London EC2M 1QS  
United Kingdom  
Phone: +44 207 256 4257  
info@mandat-group.com  
www.mandat-group.com

### New York:

Mandat Consulting Group  
The Seagram Building  
375 Park Avenue, Suite 2607  
New York, NY 10152  
United States of America  
Phone: +1 212 634 7466  
info@mandat-group.com  
www.mandat-group.com

### Amtsgericht Dortmund:

Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

### Geschäftsführender Gesellschafter:

Prof. Dr. Guido Quelle

### Redaktion:

Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

### Redaktionsassistentz:

Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto:nadine.mueller@mandat.de)

### Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

#### Download

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

### Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind

– sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

### Hinweis zum Teledienstgesetz:

Für Internetseiten Dritter, auf die Mandat durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Mandat ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

### Bildquellen:

[www.fotolia.com](http://www.fotolia.com)  
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat  
© Titelbild: vizafo  
© Editorial: evgeniya\_m (Brief)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. CEO-Tipp: MAXFX  
2. S&F: haveseen  
3. Marke: Stefanie Lindorf  
4. P&O: Olga Paśławska, ([www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com))  
5. Kloster Seeon: Christoph Vohler (Fotograph)  
6. V&V: emeraldphoto; Logo: REGAL  
7. Intern: TZDO  
10. Bird: hackerkuper;  
Foto: Karsten Schmidt, Vorsitzender des Vorstandes der Ravensburger AG  
11. mezzotint\_fotolia (Sprinter)  
Bettina Broekelschen  
(Motiv Adventskalender)

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto:nadine.mueller@mandat.de)



Linda Vollberg  
[linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)



Pascal Kowsky  
[pascal.kowsky@mandat.de](mailto:pascal.kowsky@mandat.de)



Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



Fabian Woikowsky  
[fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)