

# 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.