

Von Marktoberdorf an die Weltspitze: Fendts Masterplan für die Marke

Mit einer Ikone wachsen

Marke Wenn eine Marke es schafft, gestandenen Landwirtinnen und Landwirten ein Leuchten in die Augen zu zaubern, wenn sie im Showroom auf „ihren“ Traktor steigen – dann spricht das nicht nur für herausragende Technik, sondern für tiefe emotionale Markenbindung.

Fendt hat genau das in der 95-jährigen Firmengeschichte geschafft. Die drei beliebtesten Traktoren in Deutschland stammen aus Marktoberdorf. In den Imageanalysen der DLG rangiert Fendt unangefochten auf Platz 1 – vor starken Marktbegleitern wie John

Deere und Claas. Fendt ist für viele Landwirte der heilige Gral.

So gut dies klingt, reicht es allerdings nicht aus, sich auf den Lorbeeren auszuruhen, denn:

Neben Deutschland und Europa gilt es, den Marktanteil in den Wachstumsmärkten der Welt weiter auszubauen.

Die Aufgabenstellung war daher klar: Wie wird eine deutsche Markenikone zur globalen Kraft? Zwei Stoßrichtungen waren dabei zentral:

1. Die konsequente Erweiterung des Produktprogramms. Hier galt: vom Premium-Traktoren-

Anbieter zum Premium-Anbieter im gesamten Produktportfolio – vom Mähdrescher über Feldhäcksler bis hin zu allen Futtererntemaschinen. Als Landtechnikhersteller ist das Vollsortiment ein wirksamer Wachstumshebel.

2. Das internationale Wachstum in Märkten außerhalb Europas. Gerade außerhalb Europas gibt es eine Reihe starker Marken, mit denen Fendt in einem heiß umkämpften Wettbewerb steht. Ziel hier ist das Erringen von Marktanteilen in Nord- und Südamerika mit den jeweiligen Marktführern.

Als Teil der AGCO Group profitiert Fendt davon, dass bei ergänzenden Produkten auf ein Baukastensystem zurückgegriffen werden kann. Ebenso ist das bestehende globale Händlernetz von AGCO für die Internationali-

sierung von Vorteil. Trotz dieser Vorteile muss allerdings Fendt besonders bleiben, oder, anders ausgedrückt: Wie erkläre ich einem potenziellen Kunden (egal aus welchem Land dieser kommt) kurz und prägnant, warum er einen Fendt und kein Konkurrenzprodukt kaufen sollte.

Für systematisches, profitables Wachstum ist deshalb zu prüfen, ob und in welcher Form bislang genutzte Markenwerte und Markenversprechen weiterentwickelt werden müssen,

- um dem Gedanken des Komplettangebots Rechnung zu tragen,
- um in bestehenden Märkten relevant zu bleiben und in den neuen Märkten noch stärker zu werden,
- um eine klare Rolle als Premium- und HighTech-Brand in

der AGCO Group einzunehmen und sich von den anderen Marken im Portfolio abzugrenzen.

Fünf Bausteine zum Erfolg

Wer eine traditionsreiche Marke wie Fendt in eine erfolgreiche Zukunft führen will, braucht einen Prozess, der Menschen mitnimmt.

Fünf Erfolgsbausteine waren dabei entscheidend:

1. Integration der Kernentscheider
2. Entwicklung durch Co-Creation
3. Interne Perspektive vor externer Perspektive
4. Deep Dive zur Messung der Markenstärke
5. Entwicklung einer tragfähigen Zukunftsambition durch Trendanalysen, Zukunftsszenarien und Stresstests

Fotos: Unternehmen

Erfolgsbaustein 1:
Integration der
Kernentscheider

Von Beginn an war klar: Wer die Zukunft der Marke gestalten will, muss die richtigen Menschen an Bord holen. Es gilt: Betroffene zu Beteiligten machen. Deshalb wurden die relevanten Entscheider frühzeitig einbezogen – vom AGCO-Vorstand über die Fendt-Geschäftsführung bis zu den internationalen Marketingverantwortlichen. Diese breite Einbindung brachte nicht nur wertvolle Perspektiven, sondern auch Commitment. Denn wer mitwirkt, trägt mit.

Erfolgsbaustein 2:
Co-Creation

Deutsche Unternehmen neigen dazu, Markenprozesse durch die deutsche Brille zu steuern. Das ist nicht grundlegend falsch. Wenn die Historie und auch die DNA der Marke in Deutschland liegen, dann muss man dem auch Rechnung tragen, weil ganz offensichtlich daraus resultierende Stärken den bisherigen Erfolg bewirkt haben. Allerdings haben gerade im Kontext der Landmaschinen verschiedene Länder komplett unterschiedliche Bedürfnisse. Das vielfältige Know-how der Manager aus den einzelnen Märkten ist daher Gold wert. In unserem Fall traten durch die globale Integration der internationalen Gemeinsamkeiten und die Unterschiede besser zutage. Dadurch wird klar, was den Kern der Marke ausmacht und wo länderspezifische Besonderheiten bei der Umsetzung zu berücksichtigen sind. Ebenso fördert dies den gegenseitigen Austausch

von Best Practices aus unterschiedlichen Teilen der Erde.

Erfolgsbaustein 3:
Interne Perspektive vor
externer Perspektive

Manche Markenprozesse starten mit einer umfassenden Kundenstudie zur Marke, also einer Outside-In-Perspektive. Wir haben das bewusst umgedreht. Sicher ist die Wahrnehmung der Kunden wichtig. Allerdings wäre es zu kurz gesprungen, dort zu starten. Die Gefahr reaktiver Maßnahmen nimmt in dem Maße zu, in dem Unternehmen mit Kundenstudien starten und anschließend „Defizite“, also Schwächen der Marken, ausbürsten wollen.

Man kann starke Marken nicht um ein leeres Markenversprechen aufbauen. Starke Marken wachsen von innen nach außen, aus ihrer Stärke heraus. Deshalb ist es erfolgskritisch, einen solchen Pro-



zess innen zu starten. Dort sind schonungslos Stärken und Schwächen aufzudecken und zu bewerten. Dies schafft erst die Grundlage dafür, dass man in einer darauf aufbauenden Markenstärkemessung bei Kunden 1:1 deren Wahrnehmung mit der internen Wahrnehmung spiegeln kann.

Erfolgsbaustein 4:
Deep Dive zur Messung der
Markenstärke

Viele Studien werden halbherzig durchgeführt. Sie laufen mit Kundenzufriedenheitsstudien

mit. Der Schwerpunkt liegt auf vielen verschiedenen Aspekten. Einer davon ist die Marke. Das reicht nicht für eine fundierte Entscheidung.

Vielmehr sind gezielt Markenstatusmessungen durchzuführen, die drei wesentlichen Anforderungen Rechnung tragen müssen:

1. Sie müssen die intern entwickelten Markeninhalte aus Kundensicht überprüfen.
2. Sie müssen die Markenstärke erfassen und diese im Vergleich zum Wettbewerb set-

zen, um zu sehen, wo die eigene Marke steht.

3. Sie müssen aufzeigen, welche Faktoren wesentliche Markentreiber für die Zukunft sein können.

Es ist selbstredend, dass die Ergebnisse zur Markenstärke und zum Markenimage von Fendt je nach Entwicklungsstand der Länder und der Rolle von Fendt im jeweiligen Land unterschiedlich waren. Allerdings schälten sich dennoch große Schnittmengen beim Markenimage und gemeinsame Markentreiber heraus.



EIN FENDT 728 VARIO IN NORDAMERIKA
An den Reifen erkennt man den Einsatzort. In Amerika werden die Traktoren mit einer Spurweite von 60 Zoll gefahren.

Erfolgsbaustein 5:

Entwicklung einer tragfähigen Zukunftsambition durch Trendanalysen, Zukunftsszenarien und Stresstests

Eine tragfähige zukunftsgerichtete Markenstrategie muss gleichermaßen ambitioniert und machbar sein.

Beim Abgleich zwischen dem internen Ist-Status und der externen Kunden- und Wettbewerbsperspektive zeigten sich in einem ESCH-Tool, dass eine klare Übersicht auf einer Seite ermöglicht, dass es zwischen interner und externer Perspektive zahlreiche Übereinstimmungen, allerdings auch einige abweichende Wahrnehmungen gab. Dieser Status diene als Sprungbrett, um anhand von Trends und Szenarien wesentliche zentrale Treiber für künftigen Erfolg zu identifizieren und abzugleichen, inwiefern diese bei der Weiterentwicklung der Marken zu berücksichtigen sind.

Ein Claim, der weltweit verstanden wird: Leaders drive Fendt.

Hierzu wurden für Markenwerte und Markenpositionierung unterschiedliche Ambitionsgrade entwickelt. Dadurch konnte analysiert und geprüft werden, wie weit Fendt springen konnte. Konkret: Sah man sich dazu imstande, diese Markenwerte und das Markenversprechen in den nächsten drei bis fünf Jahren auch liefern zu können, ohne an Bodenhaftung zu



EIN KRAFTSTOFFSPARER IN SEINEM LEISTUNGSSEGMENT.
Kunden schätzen den Fendt 620 Vario als Allrounder auf dem Feld und im Transport auf der Straße.

verlieren und aus der Kurve herausgetragen zu werden?

Allein eine solche Diskussion zu verschiedenen ambitionierten Vorschlägen ist fruchtbar, weil sie zum Perspektivwechsel anregt, Proof-Points einfordert und aufdeckt, welche Möglichkeiten zur Umsetzung realistisch erscheinen und welche eben nicht.

Commitment zum Ergebnis entsteht durch den Prozess, nicht durch das Ergebnis

Unserer Erfahrung nach macht der Prozess den Unterschied. Wir haben uns durch die Historie, also die Wurzeln und Geschichte von Fendt, gewählt, mehr als 150 relevante Unterlagen analysiert, 13 Top-Management-Interviews geführt, 18 internationale Händler-Interviews geführt, 563 Kunden weltweit befragt, sechs Deep Dives zentraler Wettbewerber

durchgeführt, 19 Zukunftstrends identifiziert, 4 internationale Workshops mit über 30 internationalen, funktionsübergreifenden Managern durchgeführt, um schlussendlich im Vorstand grünes Licht für die neue Markenstrategie zu erhalten.

Das Ergebnis: ein neues, international von allen wichtigen Märkten verabschiedetes Fendt-Brand-Promise.

Im Zentrum: die Markenwerte Exzellenz, Innovation und Passion.
Und ein wiederbelebtes Markenversprechen: Ein Claim, der weltweit verstanden wird: Leaders drive Fendt. Oder auf Deutsch: Wer Fendt fährt, führt.

Umsetzung: Die PS auf die Bahn bringen

Die Markenwerte galt es, in vier Bereichen zum Leben zu erwecken. Konkret:

- bei den Menschen von Fendt,
- bei den Lösungen für Kunden,
- beim Markenerleben und
- in der Distribution.

Exemplarisch gehen wir hier auf zwei Bereiche ein: Lösungen und Markenerleben.

Bei den Lösungen wurden beispielsweise Innovationen entwickelt, welche die niedrigsten Gesamtkosten pro Hektar (TCO) sicherstellen. Zusätzlich spielt bei allen Projekten das Thema Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle. In Nordamerika wurde darüber hinaus ein Service-Excellence-Programm (Fendt Gold Star) als Standard etabliert. Dieses garantiert für 3 Jahre ein konkretes Serviceversprechen, welches belegt, dass sich Fendt nachhaltig um die Landwirte und Lohnunternehmer kümmert.

Beim Markenerleben wurde auf eine 360-Grad-Umsetzung bei allen relevanten Touchpoints

mit Kunden geachtet, von der klassischen Kommunikation, über die Website bis zu wichtigen Messen wie der Agritechnica oder den Händlern vor Ort, die wie Mitarbeiter durch Trainings in die neue Fendt-Welt eingeführt wurden.

Fazit

Der Weg zu einem global gefeierten Brand-Promise, das auf der ganzen Welt gelebt wird, ist kein leichter. Er kann nur dann gelingen, wenn in einem systematischen strategischen Prozess die richtigen Weichen gestellt und das Markenversprechen anschließend auch konsequent und diszipliniert umgesetzt wird. Zentral in diesem Prozess sind die Fendt-Mitarbeitenden. Begeistert man die Menschen und macht sie zu Markenbotschaftern, wird dadurch sichergestellt, dass das Markenverspre-

chen auch Ausdruck findet in Leistungen für Kunden, bei Händlern, im Service und an anderen wichtigen Kontaktpunkten auf der Kundenreise.



TORSTEN DEHNER,
Senior Vice President AGCO & General Manager Fendt & Valtra.



DANIEL KOCHANN,
Partner, ESCH. The Brand Consultants.



PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH,
Gründer und Geschäftsführer, ESCH. The Brand Consultants.