

CHEF-TYP Geschäftsführer Michael Winter treibt den Imagewandel voran



MIT DEN AUGEN DES KUNDEN

Uvex dachte lange, es reiche, bei Brillen und Helmen auf Qualität zu setzen. Heute weiß das Unternehmen: Auch eine starke Marke muss gepflegt werden

Text: JULIA GRAVEN, Fotos: STEPHAN MINX

Als Uvex sich vor eineinhalb Jahren bei Sebastian Hannemann meldete, um mit ihm zusammen Skibrillen und -helme zu entwerfen, war der Freeski-Profi nicht besonders überzeugt von dieser Idee. Uvex? Hmmh. Seine letzte Uvex-Brille hatte sich der 24-Jährige mit 17 gekauft. Kurz darauf verabschiedete sich der Nachwuchsfahrer, genervt von Kadersport und Funktionärsgehabe, aus dem Skirennsport und wurde Freeski-Profi. In den ersten Monaten trug er die alten Uvex-Brillen noch auf. Dann verschwand die Marke aus seinem Leben. Was nicht daran lag, dass er mit der Qualität der Brillen nicht zufrieden gewesen wäre. Doch die Marke spielte in der Freerider-Szene, in der er sich nun bewegte, schlichtweg keine Rolle. Uvex war ihm: egal.

Gleichgültiges Achselzucken der Kunden, das ist eine schreckliche Vorstellung für jeden Markenhersteller. Wenn die Produkte den Kunden egal sind, beginnt eine Marke zu sterben. Oder sie ist schon tot.

Lebensbedrohlich war die Lage bei Uvex zwar noch nicht. Die Qualität stimmte, die Umsätze entwickelten sich ordentlich, vor allem seit immer mehr Menschen Ski- und Fahrradhelme beim Sport trugen. Dennoch musste der Mittelständler aus dem frän-

kischen Fürth seine Marke verjüngen, um die Zukunft von Uvex zu sichern. Statt weiter mit nüchternen Produktdetails zu langweilen, arbeitet das Unternehmen jetzt an der Emotionalisierung der Marke. Weil dies mit herkömmlichen Methoden, etwa dem klassischen Katalog, schlecht funktioniert, setzt Uvex auf Social-Media-Marketing, um den Anschluss an neue Zielgruppen zu halten.

Für das Unternehmen, dessen Gründer Philipp Winter die Marke schon vor 50 Jahren erfunden hatte, war das ein großer Schritt, der mehr als eine neue Marketingmethode bedeutete. Uvex machte sich auf den Weg, ein anderes, ein modernes Markenunternehmen zu werden.

WIE BEI VIELEN MITTELSTÄNDLERN

gab es bei Uvex lange Zeit kaum ein Bewusstsein für Marketing. Hatte das Unternehmen doch jahrzehntelang erfolgreich Brillen und Helme entworfen und verkauft. Uvex hatte sich darauf verlassen, technisch gute Produkte herzustellen. Schon in den 30er-Jahren bastelte Firmengründer Winter aus orangefarbenen Plastikscheiben die ersten Skibrillen. Das Familienunternehmen, das heute mehr als zwei Drittel seines Umsatzes im Arbeitsschutz macht, ist besonders stolz auf sei-

ne Beschichtungstechnik, die Plastikvisiere zum Beispiel kratzfest macht. Die Käufer waren begeistert, als es Skibrillen gab, die nicht mehr beschlugen. Noch heute können Ältere den Werbeslogan aus den 70er-Jahren auswendig singen: „Uvex heißt die Skibrille – Uvex.“ Hier war und ist Uvex Weltspitze.

Über Jahrzehnte begnügte sich das Unternehmen auch damit, die Marke vor allem als Ausrüster von Profisportlern bekannt zu machen. Ein Großteil des Marketingbudgets floss in den Spitzensport. Die Entwickler bauten besonders aerodynamische Helme für Rennrodler; auch Skispringer und Rennradler trugen besonders gern Uvex. Die Uvex-Produkte landeten, ebenso wie die Sportler, die sie trugen, in Tests regelmäßig weit vorn. Qualität, Funktionalität, Hightech, Innovation – das waren die Kategorien, in denen Uvex dachte. Klassische deutsche Unternehmerwerte.

Das funktionierte lange Zeit sehr gut, zumal der Zeitgeist der Firma in die Hände spielte. Noch vor zehn Jahren wurden Skifahrer mit Helm mitleidig belächelt. Ein Skihelm, das war etwas für Kinder überbesorgter Eltern. Mittlerweile hat sich die Situation umgekehrt. Wer nur mit Mütze auf dem Kopf im Lift sitzt, gilt entweder als völ- ▶



SPORTS-TYPEN

In Workshops mit jungen Sportlern erfahren die Entwickler, welches Design Jugendlichen gefällt



ERFOLGS-TYPEN

Um nah am Puls der Jungen zu sein, kooperiert Uvex mit Talenten, die in der Szene anerkannt sind

lig verrückt oder so alt, dass sich die Investition in einen Kopfschutz ohnehin nicht mehr lohnt. Rund 1,5 Millionen Helme wurden im vergangenen Jahr in Deutschland verkauft. Mit den beiden Marken Uvex und Alpina ist der Hersteller aus Fürth nach Angaben des Einkaufsverbundes Intersport Marktführer bei Helmen und Brillen.

Jahrelang brummte das Geschäft dermaßen, dass man bei Uvex kaum mit der Produktion nachkam. Vielleicht ist das der Grund dafür, dass eine wichtige Sache fast in Vergessenheit geriet: das Image der Marke.

Dabei hatte der Enkel des Gründers, Firmenchef Michael Winter, schon lange gemerkt, dass etwas nicht mehr stimmte im Hause Uvex. Beim Skifahren mit seiner Familie sah der 45-Jährige, dass die jungen Fahrer keine Uvex-Produkte trugen, auch nicht die Schwestermarken Alpina und Filtral, sondern bunte Brillen und Helme kleinerer Hersteller, von denen Leute in Winters Alter noch nie etwas gehört hatten. Es passte ins Bild, dass Uvex trotz steigender Umsätze keine Marktanteile gewonnen hatte.

Winter war beunruhigt. Und er hatte allen Grund dazu: In den letzten Jahren waren zahlreiche neue Anbieter in den lukrativen Markt vorgestoßen. US-Firmen wie Giro, Smith oder Sweet brachten ein ganz neues Selbstverständnis in die Szene mit. Sie waren cool, bunt, laut und schrill. Sie sagten nicht wie Uvex: Pass gut auf dich auf. Sondern: Lebe gefährlich!

Bei den Skibrillen war es ähnlich. Hier hießen die jungen Angreifer Anon, Oakley und Dragon. Auch hier galt das Prinzip: auffallen um jeden Preis. Die Werbung für die neuen Marken setzte nicht auf Funktionalität, sondern auf Style. Für die Teens wurde die Skibrille zur neuen Sonnenbrille, zum modischen Accessoire, inklusive neumodischer Sitten. Möglichst große, helle Brillenabdrücke im Gesicht gelten bei den Kids als cool. Und mit den hippen Lifestylemarken schwappten auch neue Skidisziplinen wie Big Mountain, Freeskiing oder Park & Pipe aus den USA nach Europa.

Bei Uvex konnte sich damit keiner aus. Die Verantwortlichen staunten nicht schlecht,

als sie hörten, dass bei den Winter X Games, einer Art Olympiade für Action-Sportarten, Millionen an Werbegeldern fließen. Dort war Freestyle längst keine Nischensportart mehr, sondern dominierte den Wintersportmarkt.

MICHAEL WINTER WAR ALARMIERT. Er erinnerte sich, dass Uvex vor Jahren den Snowboard-Trend verschlafen hatte. Der Chef, der das operative Geschäft vor Kurzem von Vater Rainer übernommen hatte, erkannte, dass er handeln musste. Noch so ein Versäumnis könnte die Marke gefährden.

Vor rund zwei Jahren zog er die Konsequenzen: Ein neues Team sollte das Image der Marke aufpolieren. Winter wusste: Seine Leute können Brillen beschichten, aber die Marke begehrenswert machen, das können sie nicht. Uvex brauchte frisches Blut.

Der Mann, der genau das hat, heißt Markus Winning und ist seit 2008 der neue Marketingleiter. Er kommt aus der Nachbarschaft, er hat zuvor für Adidas gearbeitet. Der fränkische Weltkonzern ist ein Vorbild dafür, wie man eine alte Marke jung hält.

JAHREHNTELANGER DURCHBLICK

1926 Der Exportkaufmann Philipp Winter gründet in Fürth die „Optische-Industrie-Anstalt Philipp M. Winter“ und stellt Ski- und Motorradschutzbrillen her.



1936 Zu den Olympischen Spielen in Deutschland rüstet Winter die ersten Sportler mit den Skibrillen aus dem fränkischen Fürth aus.



1960 Rainer Winter, Sohn des Gründers, verbringt ein Jahr in den USA. Dort wird ihm klar: Ein Konsumprodukt braucht eine prägnante Marke. Er nennt seine Brillen Uvex, die Kurzform des Qualitätsmerkmals Ultra Violet Excluded.



1981 Mit der Zweitmarke Alpina will das Unternehmen den Massenmarkt erobern. Uvex treibt die Diversifikation in andere Sparten sowie die Internationalisierung voran und gründet weitere Produktions- und Vertriebsstätten in den USA und Kanada.



2008 Das Geschäftsjahr 2007/08 wird zum Rekordjahr mit einem Umsatz von 311 Mio. Euro und rund 2000 Mitarbeitern in 22 Ländern. Die Uvex-Skibrillen werden vom Beirat der Deutschen Standards zur Marke des Jahrhunderts gewählt. Uvex steht damit in einer Reihe mit Marken wie Tempo, Haribo, Playmobil.



Doch anders als bei Adidas bekam Winning bei Uvex weder das Budget noch das Personal, um über alle Sparten hinweg ein groß angelegtes Rundum-Markenrevival zu starten. Also fing er klein an: Sechs neue Helme und fünf neue Skibrillen wurden zum Testfall für den Sportbereich.

Diese sogenannte Core Range soll Uvex den Einstieg in die Freerider-Szene ebnen und gleichzeitig die Zukunft des Marketings testen. Der Plan: Mit wenig Geld kann Uvex all das ausprobieren, was nach und nach die gesamte Sportsparte verjüngen soll. Die Core Range ist eine Art Erkundungs-U-Boot, mit dem Winning die Lage sondiert und die Richtung für den Uvex-Tanker festlegt.

Die richtige Strategie, meint Marketingexperte Franz-Rudolf Esch von der EBS Business School: „Wenn eine erstarrte Marke wieder in Bewegung gebracht werden soll, gibt es zwei Möglichkeiten: Man kann versuchen, ganz neue Produkte oder Innovationen zu entwickeln, oder mit einer neuen Kommunikationsstrategie für Aufmerksamkeit sorgen.“ Für Letzteres böten sich Uvex gute Chancen, weil der Sportmarkt für Emotionalisierung gut geeignet sei. Wie ein zeitgemäßer Auftritt mit frechem Design und ungewöhnlicher Werbung alte Marken neu beleben könnte, zeige sich auch in anderen Märkten, zum Beispiel mit Lacoste und Jägermeister.

Gerade für Mittelständler mit kleinen Marketingbudgets eignen sich fokussierte Maßnahmen, also wenige, dafür aber sehr

ungewöhnliche und aufsehenerregende Marketing-Events. Eine Weiterentwicklung des Markenkerns sei jedenfalls immer besser als ein kompletter Bruch mit Traditionen. „Persil bleibt Persil, weil Persil nicht Persil bleibt“, sagt Esch. Es gehe um die einfache Frage: Ist die Marke begehrenswert, oder sind ihre Produkte nur ein Zweckkauf?

Bei Adidas hat Markus Winning gelernt, dass Marken die Meinungsführer für sich gewinnen müssen. Für Uvex suchte er sich deshalb Fahrer aus den verrückten neuen Skidiziplinen und gründete das Uvex Ski Team: fünf Jungs und ein Mädchen zwischen 18 und 30 Jahren, die sich von Felsklippen runterstürzen, waghalsige Sprünge im Funpark vollführen und gern auch mal auf einem Treppengeländer fahren.

Doch bei aller sportlichen Verrücktheit sollten die neuen Markenbotschafter zum sauberen Image von Uvex passen. Schließlich müssen sie die Marke insgesamt glaubhaft repräsentieren. Außerdem braucht man die jungen Extremsportler nicht nur als Türöffner in die Community, sondern auch bei der Entwicklung der neuen Produkte. Winning will Produkte für die Szene – aus der Szene.

Das war zunächst für beide Seiten gewöhnungsbedürftig. Freerider Sebastian Hanne mann muss lachen, wenn er an die ersten Treffen denkt: „Da sind Welten aufeinander gestoßen.“ Nicht nur er war unsicher, wie das Experiment verlaufen würde. Plötzlich saßen da junge Leute in bunten Flip-Flops und ▶



GEWINNER-TYP
Marketingchef Markus Winning, zuvor bei Adidas, verschafft Uvex ein frisches Image



SIEGER-TYPEN Bei der Expansion in Branchen wie den Reit- oder Rennsport pflegt Uvex das Bild der Marke für Topathleten



knietief hängenden Baggyjeans in den tristen Besprechungsräumen im grauen Fürther Gewerbegebiet.

Warum nehmen die denn ihre Mützen nicht ab, fragten manch altgediente Uvex-Mitarbeiter, bei uns ist doch gut geheizt. Andere hatten Angst, die seltsamen Gestalten könnten wertvolle Ausstellungsstücke mitgehen lassen.

Winning hatte Vertrauen zu den Youngstern, er wollte mit ihrer Hilfe herausfinden, wie etwa ein Skihelm aussehen muss, damit die Kids damit auf die Piste gehen. So lernten die Helm-Experten, dass die Jungen erst eine Mütze aufsetzen, darüber die Skibrille und obendrauf den Helm. Ein Verhalten, das die Sichtweise der Produktdesigner buchstäblich auf den Kopf stellte.

Aber gut, so entwarfen sie eben einen Helm, bei dem man Ohrenschützer, Innenfutter und Brillenhalterung abnehmen kann. Belüftungslöcher durfte der Helm auch nicht haben – die Fahrer wollen möglichst viel Platz für ihre Aufkleber. Die passende Brille hat ein riesiges Visier, ist bunt und hat ausge-

rechnet nicht die orange eingefärbten Scheiben, die der normale Skifahrer schätzt. „Die wollen ihre Umgebung so sehen, wie sie ist. Und im Schneegestöber fährt eh keiner über riesige Schanzen“, erklärt Winning.

Für ein rundes Gesamtbild brauchte das neue Sortiment nun noch eine neue Kommunikationsstrategie. „Punktuelle Lösungen, hier ein Twitter-Feed, da eine bunte Brille, das bringt gar nichts“, sagt Winning. „Damit schafft man nur eine schizophrene Markenpersönlichkeit.“

Manche seiner Uvex-Kollegen schlugen vor, das ganze Projekt unter einer neuen Marke starten zu lassen. Ein Vorschlag, der viel Geld gekostet und, so Winning, nichts gebracht hätte. „Wir wären doch dumm, das Image von Uvex nicht zu nutzen“, sagt er. „Schließlich ist die Marke ja nicht negativ besetzt.“ Also blieb zum Beispiel auch der Uvex-Schriftzug gleich. Neu ist hingegen das Design, das von einem Logo im neongrünen Würfel dominiert wird. Aber es ist Uvex.

Uvex-Chef Michael Winter forderte: „Wir müssen noch viel mehr im Internet

LESSONS TO LEARN

TRENDS UND GEFÜHLE

01 Entwicklungen erkennen. Den Snowboard-Trend hatte Uvex einst verpasst. Damit das nicht erneut passiert, fördert das Unternehmen junge Sportler aus verschiedenen Trendsportarten, die ständig mit den Produktentwicklern reden.

02 Emotionen erzeugen. In dynamischen Branchen wie dem Sportartikelmarkt sollte die Kommunikationsstrategie darauf abzielen, Gefühle zu wecken. Freche Kampagnen erregen auch mit wenig Geld viel Aufmerksamkeit.

03 Stärken betonen. „Protecting People“ ist seit jeher der Leitspruch von Uvex. Er prägt das Image als Marke, die für Qualität und Sicherheit steht. Dieser Markenkern darf nicht durch Billigprodukte verwässert werden.

sein. Da tun sich Dinge, die wir nicht auf dem Radar haben.“ Deshalb konzentriert sich Uvex mit der Core Range auf den Online-Auftritt. Website, Facebook, Twitter, Youtube, das ganze Einmaleins des Online-Marketings wurde durchdekliniert. Auch die Blogs der Skiteam-Fahrer sorgen für die bessere Vernetzung in der Community. Statt die funktionellen Vorzüge der neuen Brillen anzupreisen, sollte die neue Kampagne Emotionen wecken, mit atemberaubenden Bildern von Freeskiern, persönlichen Statements aus dem Uvex-Skiteam, Musik und Videos.

Für Markenexperte Esch der richtige Ansatz. „Viele deutsche Mittelständler sind Qualitätsversessen und innovationsgläubig“, sagt er. „Die glauben, dass gute Qualität reicht.“ Dabei sei in dynamischen Märkten wie dem Sportgeschäft nur eine emotionalisierte Marke in der Lage, Käufer zu begeistern.

So weit wie bei Puma, wo aus einer Sport- eine Lifestylemarke wurde, will Uvex-Chef Winter allerdings nicht gehen. Er will nicht mit Modelabels konkurrieren, sondern die Marke der Leistungssportler bleiben. Technologie wird weiter wichtig sein für sein Unternehmen, das sich „Protecting People“ als Leitmotiv gewählt hat. Sicherheit ist und bleibt der Kern der Marke. So passt es gut zur neuen Uvex, als das Unternehmen 2009 mit dem Verkauf von Reithelmen beginnt. Winter hatte den Markt seit Jahren im Auge, denn Reiten hat immer Saison. In den anderen Sportsparten ist Uvex dagegen abhängig von Schneehöhen und Sonnentagen.

Die Produktdesigner sind glücklich, dass sie nicht schon wieder gegen die schrillen Lifestylemarken antreten müssen. Bisher war der Reithelm schwarz und namenlos. Da helfen schon kleine Kniffe, um sich zu differenzieren, etwa ein wenig Anthrazitfarbe oder ein paar weiße Streifen.

Markus Winning hofft, dass auch der Einstieg in die bunte Welt der Freerider so gut läuft. Bei Fachleuten kamen die neuen Produkte gut an. Es gab Lob dafür, dass Uvex sich endlich bewegt. Allerdings fragten sich auch viele, wie denn dieser völlig neue Ansatz mit dem Uvex-Skiteam zum restlichen Geschäft von Uvex passen soll. Mal sehen.

DER HÄRTETEST FOLGT jetzt auf der Branchenmesse Ispo. Dort wird sich zeigen, ob die Core Range funktioniert. Winning

hofft, dass die neue Produktlinie zehn Prozent Wachstum bringen wird.

Zusätzlich will er so neue Vertriebspartner gewinnen. Bei Blue Tomato vertritt er den größten deutschsprachigen Onlineshop für Snowboarder und Freeskier, gibt es 150 Brillen vom Konkurrenten Anon, aber keine einzige von Uvex. Für den Internethandel hat Winning deshalb schon 360-Grad-Ansichten, ausführliche Beschreibungen und Videos von der Core Range anfertigen lassen.

Gleichzeitig wird die Verjüngung der Marke über alle Sportsparten weiter forciert. Dem Skiteam folgt ein Bike-Team, mit jungen Experten für Dirtjump, Slopestyle oder Downhill. Denn auch bei den Fahrradfahrern hat sich abseits der Tour de France und dem Sechstagerennen eine Menge getan. Es sind neue Märkte mit eigenen Ansprüchen und eigenen Modestilen entstanden, in denen eine Menge Geld zu verdienen ist.

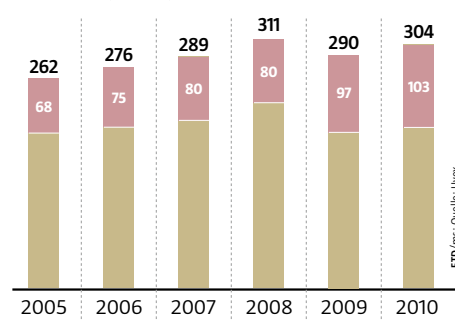
So viel Veränderung schlägt Kerben in die Unternehmenskultur. Noch sind es Leute wie Winning, der sich um diese ganzen verrückten Trendsportarten kümmert und sich in der Firma manchmal schon als Außenseiter fühlt. „Da werden sich einige noch ganz schön umstellen müssen“, sagt er.

Wenn ein Unternehmen sich auf die Zersplitterung der Zielgruppen einlässt, solle es eben auch bei den eigenen Leuten akzeptieren, dass jeder so aussieht, wie es ihm gefällt. Uvex heißt die Skibrille noch immer – nur ist sie jetzt eben nicht mehr schwarz oder grau, sondern ganz schön bunt. □

Wiederaufstieg nach Krisendelle

Umsatz der Uvex Group in Mio. €

■ davon Sparte Sport und Freizeit



DEN KERN DER MARKE SCHÜTZEN



FLORIAN RIEDMÜLLER

lehrt Marketing an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule in Nürnberg mit dem Schwerpunkt Sportmarketing

Die Marke Uvex ist schon 50 Jahre alt. Wie kann ein Unternehmen feststellen, ob eine Marke genug Substanz hat, um weiter in sie zu investieren?

Das gelingt, indem man die Begehrlichkeit der Marke ermittelt, also die Frage klärt, ob ein Kunde bereit ist, mehr für ein Produkt dieser Marke auszugeben als für eine andere. Dazu definiert man die drei wichtigsten Wettbewerber und ermittelt per Umfrage, wie begehrt die eigene Marke im Verhältnis zu diesen Konkurrenten ist.

Wie lässt sich erkennen, wenn die Marke an Attraktivität verliert?

Gewinnt ein Konkurrent Anteile bei den Begehrlichkeitswerten, während man selbst verliert, ist es Zeit zu handeln. Damit man von solchen Entwicklungen nicht überrascht wird, ist es wichtig, regelmäßig Interviews mit Fokusgruppen auszuwerten. Das sind kleine Gesprächsrunden mit fünf bunt gemischten Kunden, die einem die ungeschminkte Wahrheit über das eigene Produkt erzählen – und über die Konkurrenten.

Wie hat Uvex es geschafft, seine Kernmarke lebendig zu erhalten und gleichzeitig neue Marken erfolgreich zu etablieren?

Uvex steht seit den 60er-Jahren für das Thema Sicherheit im Sport. Das Unternehmen war schlau genug, an diesem Markenkern festzuhalten über all die Jahre. Bei der Entwicklung neuer Produkte eng am Slogan „Protecting People“ zu bleiben ist das Er-

folgsrezept des Unternehmens. Das sorgt für eine starke Glaubwürdigkeit. Es war und ist stets klar, wofür die Marke steht.

Verringert ein so enges Markenbild nicht die Chancen, die Markenfamilie zu erweitern?

Grundsätzlich schon, aber Uvex hat es dennoch immer wieder geschafft, erfolgreich in neue Märkte vorzudringen, etwa mit Schutzhelmen für den Rad-, Ski- und Reitsport.

Was können andere Unternehmen von Uvex für die Markenführung lernen?

Dass man den Kern der Marke schützen muss, um ihn langfristig zu erhalten. Uvex hat nie Gimmicks mit seiner Marke angestellt, etwa eine Kollektion mit reinen Modebrillen herausgebracht. Für den Massenmarkt hat das Unternehmen separate Marken wie Filtral entwickelt. Außerdem hat Uvex der Versuchung widerstanden, für große Discounter eine Billigmarke, zum Beispiel für Helme oder Brillen, zu lancieren.