



Foto: AUDI/AG

„Holistische Markenführung“

>k: Herr Wenders, Sie sind seit einem Jahr bei Audi. Zwischenzeitlich waren Sie unter anderem drei Jahre lang Vice President Marketing des chinesischen Elektroautoherstellers Byton. Was unterscheidet die Positionierung von deutschen und chinesischen Marken?

Deutsche Premiummarken und somit auch Audi-Modelle werden in China aufgrund ihres Qualitäts- und Präzisionsanspruchs sehr geschätzt, subsumiert unter dem Claim „Made in Germany“. Für die erfolgreiche Positionierung einer Marke ist dennoch ein klares, strategisches Fundament ausschlaggebend – egal, ob in Deutschland oder China. Genauso wie die konsistente Umsetzung der holistischen Markenführung. Es geht im ersten Schritt also nicht um die Herkunft einer Marke, sondern um das Versprechen an den Kunden. Vorsprung durch Technik ist die DNA und der Claim der Marke Audi. Unser Versprechen, den Kunden einen Vorsprung zu verschaffen. Das setzen wir konsequent um.

>k: Wie sehr unterscheidet sich die Arbeitsweise in einem deutschen und einem chinesischen Unternehmen?

Natürlich kann man hier die kulturellen Unterschiede nennen. Viel entscheidender ist aber die Wertorientierung des Unternehmens. Bei

Audi ist es die zukunftsorientierte Haltung, die die Marke einzigartig macht, und die Art und Weise, wie die Mitarbeitenden an die Dinge herangehen. Die Leidenschaft und der Pioniergeist der Audianer haben mich von Anfang an sehr beeindruckt. Für die Menschen bei Audi dreht sich jeden Tag alles darum, diesen Vorsprung möglich zu machen; sie arbeiten mit viel Herzblut für die „vier Ringe“.

>k: Umreißen Sie doch bitte kurz Ihren heutigen Verantwortungsbereich. Was ist Ihre Aufgabe, und mit wie vielen Kollegen setzen Sie das um?

Als Senior Vice President Brand Audi bin ich gemeinsam mit über 180 Kolleginnen und Kollegen in Ingolstadt für die strategische Ausrichtung der Marke, die Markenkommunikation und das Experiential Marketing zuständig. Hinzu kommen die Marketingteams aus über 100 Ländern weltweit, die das Image der Marke mitprägen. Um es auf den Punkt zu bringen: Die Kernaufgabe ist die holistische und globale Markenführung.

>k: Sie haben bei Ihrem Start eine ausführliche Situationsanalyse der Marke Audi vorgenommen. Was haben Sie herausgefunden?

Ich habe mit vielen Audianern gesprochen, in der Entwicklung, im Design, in der Produktion. Und überall konnte ich spüren: Hier wird Vorsprung gelebt. Nur die Auslegung im Sinne einer zeitgemäßen Interpretation von Vorsprung ändert sich jetzt. Es geht nicht mehr nur um das technologisch Mögliche, sondern darum, das Leben der Menschen mit Technologie zu verbessern und gemeinsam einen Beitrag zu einer lebenswerteren, besseren Zukunft zu leisten. Audi ist eine progressive Premiummarke. Diese Position stärken wir auch in Zukunft.

>k: Wie sind Sie bei der Analyse vorgegangen, welche „Tools“ haben Sie eingesetzt?

Der persönliche Austausch ist sehr wichtig, um ein Gefühl für die Marke zu bekommen, vom informellen Austausch bis hin zu Workshops. Je präziser die Situationsanalyse ist, desto erfolgreicher ist das Endergebnis mit der entsprechenden Zielsetzung. Für die Bestandsaufnahme ist die Marktforschung auch sehr wichtig. Wie steht es um das Image der Marke? Wie ist die Prestige-Wahrnehmung? Auf Basis dieser Erkenntnisse haben wir die Markenstrategie geschärft.

>k: Sie haben den Markenkern und die Markenführung dann weiterentwickelt. Das Ergebnis ist eine – wie Sie es nennen – „holistische Markenführung“. Was bedeutet das inhaltlich bzw. qualitativ?

Die Basis für die holistische Markenführung ist auf der qualitativen Seite eine präzise Markenstrategie, bei der der Mensch und seine Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Die Definition von Vision, Mission, Markenkern, Markencharakteristika und Fokusthemen bildet das Fundament. Dieses haben wir dann in das

Henrik Wenders studierte Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Marketing und Kommunikation. Nach Stationen u.a. bei den Werbeagenturen Grey Group und Jung von Matt übernahm er von 2002 bis 2016 leitende Positionen bei der BMW AG, zuletzt als Vice President Produktmanagement BMW i. 2016 wechselte er zur heutigen Byton Ltd. Als Vice President Marketing baute er Byton zu einer globalen vollelektrischen Premiummarke auf. Seit April 2020 verstärkt er den Geschäftsbereich Vertrieb und Marketing der AUDI AG als Senior Vice President Marke Audi.

Corporate Design übersetzt. Die globale Markenkommunikation macht die Strategie für Kunden sichtbar. Die Markenkampagne mit der kommunikativen Plattform „Future is an attitude“ zeigt das weltweit deutlich. Mit der Kommunikation zum Audi e-tron GT führen wir das konsequent fort. Die Präsentation der neuen elektrischen Speerspitze war nicht nur ein Launchevent, sondern auch ein Markenevent. Bei dem sogenannten „Day of Progress“ haben wir die Markenstrategie vollumfänglich gezeigt. Wir setzen die Strategie im engen Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen weiter in allen relevanten Bereichen um, vom Handel bis zum Design, um gemeinsam die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen und ein differenziertes Markenimage zu prägen.

>k: Wie wurde diese Strategie konkret in den internen Findungsprozessen entwickelt? Wie sind Sie vorgegangen?

Ausgangsbasis war die umfassende Situationsanalyse. Darauf aufbauend haben wir mit den richtigen Expertinnen und Experten die Markenstrategie definiert. Ich bin überzeugt, dass Strategieentwicklung intern geschehen muss.

>k: Wer und wie viele Menschen waren involviert?

Menschen machen Marken und nicht Organisationseinheiten. Es geht darum, Gleichgesinnte zusammenzubringen, die richtigen Kompetenzen zusammenzuführen und in einem gemeinschaftlichen Prozess die Ausrichtung der Marke zu definieren. Wenn es später um die Konsolidierung und die finale Definition geht, dann ist das Team entsprechend kleiner.

>k: Eine solche Markenführung muss man zunächst intern global konsequent umsetzen, damit Ihre Mitarbeiter in über 100 Ländern sie mit dem gleichen Verständnis verinnerlichen. Wie gehen Sie dort vor?

Zuerst haben wir in den sogenannten Strategy-Conventions die Markenstrategie intern vorgestellt und so mehr als 25.000 Audianer aus allen Geschäftsbereichen erreicht. Anschließend haben wir in einem ähnlichen Format die globalen Marketingagenturen informiert. Das war aber nur der Anfang. Um eine konsequente und globale Umsetzung zu gewährleisten, haben wir unsere Prozesse überarbeitet. So stehen wir mit den Märkten zum Beispiel durch sogenannte Marketing-Roundtables im ständigen Austausch. Trotz der zentralen Markenführung ist der Dialog mit den globalen Marketingleitern wichtig, um lokale Anforderungen und Kundenbedürfnisse mit aufzunehmen. Wir folgen dabei dem Credo: so konsistent wie möglich und so differenziert wie nötig.

>k: Die Zahl der Kanäle, mit der man heute seine Zielgruppen ansprechen kann, ist enorm gewachsen. Worauf kommt es in der Mediaplanung an, und welche Rolle spielen digitale Kanäle?

Wir beobachten eine fortschreitende Fragmentierung der Kanäle. Und in der Tendenz steigt die Bedeutung der digitalen Kanäle. Markenbildung ohne den Einsatz von Social Media funktioniert heute nicht mehr. Es ist wichtig, mit der Zielgruppe online in den Dialog zu treten und das Feedback der Community aufzunehmen. Die Zeiten des klassischen Broadcastings sind vorbei. Dennoch bleibt die Auswahl des richtigen Kanals für die passende Botschaft ausschlaggebend. Deswegen bespielen wir auch weiterhin noch TV und Print.

>k: Wie können Sie allzu große Streuverluste verhindern?

Es ist unerlässlich, genau hinzuschauen: Auf welchen Kanälen ist die relevante Zielgruppe unterwegs? Welche Ziele sollen erreicht werden? Welche Rolle nimmt ein Kanal im Mix ein? Nur mit der entsprechenden Strategie und Planung kann der richtige Kanal für

die Botschaft ausgewählt werden, um Streuverluste zu vermeiden.

>k: Sie wollen auch grundsätzlich die Transformation in ein neues Mobilitätszeitalter maßgeblich mitgestalten. Dabei spielt Nachhaltigkeit eine immer größere Rolle. Welche Bedeutung hat dieser Aspekt in Ihrer neuen Strategie?

Die Automobilindustrie befindet sich gerade in der größten Transformation ihrer Geschichte. Nachhaltigkeit ist neben Digitalisierung, Design und Performance das Kernthema der geschärften Markenstrategie. Wir haben als Automobilhersteller auch eine gesellschaftliche Verantwortung. Der Volkswagen-Konzern





hat sich zum Pariser Klimaabkommen bekannt. Audi wird seinen Teil beitragen. Wir haben dabei alle Facetten der Nachhaltigkeit im Blick: ökonomische, ökologische und gesellschaftliche. Nachhaltigkeit bedeutet für uns auch Zukunftsfähigkeit und den konsequenten Ausbau der Elektromobilität. Diese Themen übersetzen wir in der Kommunikation, auch über die reine Produktwelt hinaus. Seit dem letzten Jahr sind wir Partner des Greentech Festivals, um auf das Engagement im Bereich Nachhaltigkeit aufmerksam zu machen. Bis 2050 wollen die „vier Ringe“ bilanziell CO₂-neutral sein. Bereits seit 2018 wird der Audi e-tron in Brüssel klimaneutral gefertigt. Im Jahr 2020 folgte der ungarische Stand-

ort Győr als CO₂-neutrale Fabrik. Gleiches gilt jetzt auch für die Fertigung des e-tron GT in den Böllinger Höfen in Heilbronn.

>k: Audi soll sich unterscheiden. Sie wollen „die Marke mit der größten Anziehungskraft, faszinierenden kundenrelevanten Innovationen, atemberaubendem Design und begeisterndem Kundenerlebnis sein“. Das wollen andere auch. Wie differenzieren Sie sich von anderen Premiumanbietern?

Um es in einem Satz auszudrücken: Wir leben Vorsprung. Audi hat eine starke Markenidentität. Audi steht für Leidenschaft und Faszination, Innovationen und Perfektion – das prägt

die Markengeschichte und ist gelebte Identität. Wir laden Vorsprung durch Technik neu auf und beleben den Premiumgedanken im Sinne einer zeitgemäßen Form von Luxus. Wir wollen einen Beitrag zu einer lebenswerteren, besseren Zukunft leisten und die Menschen Teil des Fortschritts werden lassen.

Das Gespräch führte Gero Kalt