



”

Wir kommen
über
Leidenschaft,
und das
muss man
dem Produkt
anmerken

Rainer Wenninger,
Marketingleiter
Deuter

“

Mit Konzentration zum nächsten Gipfel

Beim Trekking ist der nächste Schritt immer der wichtigste. Das Geschaffte ist Vergangenheit. Der Hersteller von Rucksäcken Deuter musste daher nach erfolgreichen Jahren entscheiden, wie es mit der Marke weitergeht und wo das zukünftige Wachstum herkommen soll

Autor: Peter Hanser

Sie spielen schon lange eine tragende Rolle. Als Anderl Heckmair 1938 erstmals die Eiger Nordwand durchstieg, trug er einen Rucksack von Deuter. Und als 1953 Herrmann Buhl erstmals die 8125 Meter des Nanga Parbat überwand, war Deuter auf seinem Rücken dabei. Mit den Erfolgen der Bergsteiger ging auch der Erfolg des Rucksackherstellers einher. 1971 erklimm Deuter in Deutschland den Gipfel der Marktführerschaft bei Rucksäcken, Koffern und Taschen. 2000 wird man erneut Marktführer im Bereich der Funktionsrucksäcke. Die Ausgangslage: Die Frage nach dem zukünftigen Wachstum

Richtige Goldgräberstimmung herrschte im Outdoor-Markt zwischen 2006 und 2010. Allein von 2009 auf 2010 wuchs der Markt um elf Prozent. Doch die Finanzkrise verschonte auch nicht dieses Marktsegment, das sich seitdem mit ein bis zwei Prozent Wachstum eher in einer Stagnationsphase befindet. Und in einem gesättigten, globalen, wettbewerbsintensiven Umfeld sagen die Prognosen bis 2020 auch nur ein jährliches Wachstum von höchstens drei Prozent voraus.

Mit einem gesunden Wachstum im Rücken hatte eigentlich Deuter-Marketingleiter Rainer Wenninger keinen richtigen Grund zum Klagen. Den stark produktorientierten Rucksackhersteller zeichnete eine gewisse Bodenhaftung aus, ohne Gier nach schnellem Erfolg. Ohne dass

es eine Markenstrategie gab, hatte sich trotzdem ein gewisses Markenbewusstsein entwickelt. „Wir waren bis dahin der Meinung, das Wertschöpfungsinstrument Marke optimal genutzt zu haben“, blickt Wenninger zurück. Doch für das Unternehmen stellte sich die grundsätzliche Frage, ob die erreichten Erfolge der Vergangenheit auch für eine sichere Zukunft reichen. Für die Beantwortung der Frage gab es keine Denkverbote. So wurde über Schuhe oder Textilien für den Outdoor-Bereich diskutiert. Die seit 1991 im Sortiment befindlichen Schlafsäcke werden bis heute angeboten. Doch darüber hinaus: Sollte man den anderen Spielern im Outdoor-Markt folgen, die ihre Marken massiv gedehnt hatten? Doch wie weit durfte und sollte man die Marke dehnen, um weiterhin gut, nachhaltig und international wachsen zu können?

Das Ziel:

Die Definition der Markenwerte

Neue Impulse für die Produktentwicklung holte sich Deuter schon immer bei Bergführern, Händlern oder der Zielgruppe. „Das ist schon ein Geheimnis unseres Erfolgs“, konstatiert Wenninger. Für die neue Markenstrategie sollten die neuen Impulse von der Managementberatung Brand Trust kommen. Die Fragen an das Beraterteam:

Was muss Deuter unternehmen, um die Marktführerschaft zu verteidigen? Wie kann das Unternehmen nachhaltig

Deuter Sport GmbH

1898 gründete Hans Deuter die „Mechanische Segeltuch- und Leinenweberei“. Bereits 1919 wurde Deuter eine Aktiengesellschaft und konzentrierte sich vor allem auf Lederwaren, Rucksäcke, Koffer und Zelte. Der Unternehmensbereich Reisegepäck und Rucksäcke wurde 1989 aus der Muttergesellschaft Deuter AG ausgegliedert und 2006 vom Industriekonzern Schwan-Stabilo übernommen. Deuter ist bei Funktionsrucksäcken in Europa die Nummer eins und in den USA an zweiter Stelle. Beschäftigt werden 94 Mitarbeiter. Für das Geschäftsjahr 2014/2015 nennt Schwan-Stabilo für seine Outdoor-Marken Deuter und Ortovox einen Umsatz von 112,2 Millionen Euro (+15,2 Prozent).

wachsen, ohne die Marke zu gefährden? Sind die Deuter-Werte zukunftsfähig? Doch welches sind überhaupt die Deuter-Werte? Die hatten die langjährigen Mitarbeiter des Rucksackpioniers bisher mit Leidenschaft in sich getragen und gelebt, aber sie wurden nie niedergeschrieben.

Häufig suchen Berater ihr Heil im Neuen. Aber keine Regel ohne Ausnahme. „Es ging nicht um radikale Veränderungen, sondern darum, die Erfolgsfaktoren bewusst zu machen und in einem zweiten Schritt zu klären, wie mit ihnen in der Zukunft umzugehen“

Das Risiko

Überangebot bedroht das Wachstum



Best Practice

ist“, erläutert Christoph Hack, Executive Brand Consultant bei Brand Trust, die Vorgehensweise. Ein Projektteam aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens und der Geschäftsführung machte sich nun gemeinsam mit den Beratern an die Aufgabe, den Markenkern zu definieren. Eine elementare Säule ist die „Deuter-Familie“. Zudem steht Deuter für eine hohe Qualität, handwerkliche Produkte und geringe Reklamationen, was das Team zu dem Wert „meisterlich“ verdichtete.

Intensiv diskutiert wurden die Fragen, ob man sich wie andere Outdoor-Anbieter dehnen sollte und welche Gründe es aus Kundenperspektive für den Kauf eines Deuter-Rucksacks gab. Das waren bisher die Kriterien Tragekomfort und Innovationen. In der Zwischenzeit waren die Wettbewerber in diesen Punkten den Gersthofenern auch immer nähergekommen. Nach vielen Analysen und langen Diskussionen wurde die Positionierung fixiert: der Rucksackpionier mit dem weltweit besten Tragekomfortsystem. Durch die Positionierung wurden für die Marke Deuter erstmals in der Unternehmensgeschichte die Prinzipien im Umgang mit der Marke nachvollziehbar festgeschrieben.

Die Grenzen:

Fashion liegt Deuter nicht

Aus der Positionierung leitete das Team die unterschiedlichsten Maßnahmen ab. Für die strategische Produktentwicklung sollten nicht Umsatz und Volumen im Vordergrund stehen, sondern Produkte, die die Begehrlichkeit der Marke auf Topniveau halten. Diese Begehrlichkeit prägen der perfekte Tragekomfort, aber auch wertvolle Kleinigkeiten mit bis ins kleinste Detail durchdachte Funktionen ebenso wie herausragende Qualität und Langlebigkeit. „Deuter steht für Funktionalität und Leidenschaft, und genau das muss im Produkt spürbar sein. Wir konzentrieren uns bewusst auf das Thema Funktion, denn wir wissen: Fashion liegt uns nicht“, begründet Wenninger diese Fokussierung.

Die Fokussierung auf Tragekomfort spielte zudem eine wichtige Rolle bei der Erschließung einer neuen Zielgruppe: Frauen. Frauenrucksäcke gab es zwar schon zuvor, doch nun entwickelte man mit Hochdruck Rückensysteme für Frauen, in denen die anatomischen Unterschiede Berücksichtigung fanden.

”

Es ging nicht um radikale Veränderungen

Christoph Hack,
Executive Brand
Consultant
Brand Trust

“



Der USP zählt: Die neue Kampagne von Deuter rückt nach eigenen Angaben das weltweit beste Rückensystem mit einem überproportionalen Anteil in den Vordergrund

„Irgendwie hat es 110 Jahre gedauert, um festzustellen, dass Frauen anders sind als Männer“, wundert sich Wenninger. Aber die Erkenntnis war sehr fruchtbar. Mittlerweile erzielt Deuter je nach Segment bis zu 50 Prozent seiner Umsätze mit Frauenrucksäcken, die von einem Haargummi mit einer gelben Blume geziert werden.

Die Fokussierung auf das Tragekomfortsystem machte das Marketing mutig, bisherige Preispunkte zu überspringen. Der lag beispielsweise bei klassischen Bike-Rucksäcken im Handel bei 99 Euro. „Die maximale Aufladung des Rucksacks durch wertvolle Produktfeatures und die Passform hat es ermöglicht, aus dem Gefüge auszubrechen und höhere Preise durchzusetzen“, konstatiert Wenninger. Es wurde ein neues Produkt geschaffen und mit einem neuen Preispunkt von 149 Euro im Markt etabliert.

Die Umsetzung: Kompetenzsteigerung für den Handel

Dass diese Preise realisiert werden

konnten, erreichte Deuter auch, indem man das Tragekomfortsystem für den Kunden im Handel erlebbar machte. Probiert der Kunde einen leeren Rucksack an, passt in der Regel jeder Rucksack. Anders sieht es jedoch aus, wenn ein Rucksack wie bei Trekking-Touren mit bis zu 20 Kilogramm gefüllt ist. Bei der Anprobe behalf sich der Handel bislang mit Gewichtsscheiben oder

Sandsäcken, was jedoch nicht in Ansätzen einer optimalen Rucksackbefüllung entsprach. Deshalb entwickelte Deuter in eineinhalb Jahren das „Fit-Center“. Dieses enthält mit Textilienresten gefüllte Packsäcke, die der Verkäufer im Han-

del vor dem Kunden realistisch packen kann. Dabei kann er ihm ganz nebenbei die wichtigsten Features erläutern und zeigen, wie man den Rucksack richtig anzieht, oder mit Produkten der Wettbewerber vergleichen. Umgehend nach der Vorstellung konnten 750 Stationen im Fachhandel weltweit platziert werden.

Deuter ist sich dabei bewusst, wie wertvoll der Handel für seinen Erfolg ist.

Strategie
Positionierung als
Rucksackpionier
mit bestem
Tragekomfort





Funktion statt Fashion: Für die Zielgruppe Frauen entwickelte Deuter Rucksäcke, die die anatomischen Unterschiede berücksichtigen



Das „Fit-Center“ mit unterschiedlichen Beladungen für die Rucksäcke macht das Markenversprechen „leicht tragen“ erlebbar

Und das untermauert das Unternehmen mit dem „Commerce Connector“, der in Kürze an den Start gehen soll. Als erstes Unternehmen der Branche können dann Kunden auf der Deuter-Website recherchieren, wo das gewünschte Produkt im stationären Handel erhältlich ist. „Wir binden knapp 3000 Händler in Deutschland auf unterschiedlichste Weise an, was eine große Herausforderung ist, da mit diversen Warenwirtschaftssystemen – oder sogar ohne – gearbeitet wird“, skizziert Wenninger die große Heraus-

forderung für dieses Projekt. Verändert hat sich durch die neue Positionierung auch die Kommunikation. Wurde früher einfach ein neues Rucksackmodell abgebildet, hebt der Rucksackpionier nun überproportional das Rückensystem hervor. Die Positionierung „passt“ wurde für die Kommunikation zum Nutzen „leicht tragen“ weiterentwickelt. „Wir wollen nicht nur einen Rucksack verkaufen, sondern es geht auch um das System. Die Wertschätzung für das System, also die Leistung der Marke Deuter, steigt, wenn der Kunde diese wirklich erleben kann“, erläutert Hack den Kommunikationsansatz. Deshalb gibt es intensive Schulungen für die Händler, die dieses Wissen weitergeben, und eine Rucksackbibel mit allem Wissenswerten zum Thema „Rucksackpacken“.

Eine zentrale Rolle in der Kommunikation spielt auch das Fan-Konzept „Deuter Family“. In der Familie sind ausgewählte Berg- und Bikeprofis, Sportler sowie Händler vertreten, die die Leidenschaft für den Sport und die Begeiste-

rung für die Ausrüstung prägt, und die Rucksäcke im einjährigen Langzeittest nutzen. „Wir schauen uns den Rucksack dann ganz genau an und erkennen schnell eventuelle Optimierungsansätze für die Produktentwicklung“, gewinnt Wenninger aus der Partnerschaft wertvolle Informationen von den Intensivnutzern.

Der Ausblick: Mit neuen Werten in neue Märkte

Das Schwierigste an diesem Projekt war in dem produktgetriebenen Unternehmen der erste Schritt. „Alles, was man neu aufsetzte, war erst einmal Marketing und wurde mit Argusaugen beobachtet“, erinnert sich Wenninger. Doch das anfängliche Misstrauen konnte schnell überwunden werden. „Es ist uns gelungen, alle Entscheider im Unternehmen für das Projekt zu gewinnen und dass sie es mittragen“, verrät Wenninger das Erfolgsgeheimnis. Danach waren alle Feuer und Flamme für die neue Strategie, die nun von allen geliebt wird.

Mit dem Anspruch, den weltweit besten Tragekomfort zu bieten, will das 94-Mitarbeiter-Unternehmen auch weltweit expandieren. In Europa ist der Mittelständler schon führend bei Funktionsrucksäcken. Die Eroberung des US-Marktes, auf dem sich viele europäische Anbieter schwertun, schreitet voran. Mittlerweile ist Deuter hier die Nummer zwei bei Funktionsrucksäcken. Und jetzt haben die Nordschwaben Japan ins Visier genommen.

Das Unternehmen wächst antizyklisch, während der Outdoor-Markt stagniert. Mit Hochdruck arbeitet man an der stetigen Optimierung des Tragekomforts. Die Produktentwicklung wurde umstrukturiert, es wird mit neuen Materialien und an Innovationen

Ergebnis

Markenwerte
treiben
Innovationen



gearbeitet. Der frühere Leiter der Produktentwicklung wurde freigestellt, um sich genau diesen Zukunftsthemen zu widmen. „Wir fokussieren uns auf unsere Kernkompetenzen. Es wird keine Kleidung oder Schuhe von Deuter geben, sondern wir bleiben ganz klar am Rucksack“, schließt Wenninger Markendehnungsexperimente für die Zukunft aus. ①