

Erfahrungen
Beispiele
Anregungen

Produktdesign-Kompetenz
für den Mittelstand

VDID

3

Design.
Funktion und
Sinnbild

Marke

Eine Information für den Mittelstand,
herausgegeben vom
VDID Verband Deutscher Industrie Designer e.V. / Bayern,
gefördert durch das
Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft,
Infrastruktur, Verkehr und Technologie

Inhalt

Vorwort	1
Einleitung	2
Der Zauber der Marke	
1 Mythostransfer	8
Aufbau des Marken-Mythos	
2 Markenmythische Typen	16
Die Marke strategisch ausrichten	
3 Systematische Planung	18
Chancen flexibel ausschöpfen	
4 Der Markenkern	20
Vom Mythos zum konkreten Kundennutzen	
5 Das Markenportfolio	24
Lebendige Zusammenhänge	
6 Markendesign	28
Das typische Gesicht	
7 Klassifikation der Marken	30
Extrem vielfältig. Aber sehr strukturiert	
Kontaktadressen	32

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

mit einer Marke erschließen Sie Ihrem Unternehmen einen Stamplatz in der Aufmerksamkeit des Zielpublikums. In Zeiten teils überbordender Wettbewerbsdichte ist diese Aufgeschlossenheit potenzieller Käufer ein fast unschätzbare Gut. Deshalb werden der Erfolg und die Kompetenz einer Geschäftsleitung zunehmend auch am Auf- beziehungsweise Ausbau der Marke gemessen.

Für den Erfolg der Marke ist Design ein Erfolgskriterium ersten Ranges. Dies gilt gerade für mittelständische Unternehmen, die über keine Medienmacht verfügen und eine beeindruckende Präsenz im Zielmilieu fast ausschließlich über ihre Produkte erreichen. Markenbildend wirkungsvoll sind diese Produkte nur, wenn sie eine gewisse Symboltauglichkeit haben. Dass dies mittelständischen und selbst sehr kleinen Unternehmen gelingen kann, beweisen zahlreiche Erfolgsbeispiele.

Die vorliegende Broschüre hilft Ihnen, Ihr Produktdesign strategisch auf Markenbildung auszurichten. Jeder Schritt, den Sie vollziehen, stärkt schon Ihre Stellung im Markt. Mit Konsequenz und Dauerhaftigkeit tritt eine Evolution ein: Aus einem Fabrikat wird eine Marke. Und die Marke ist – auch wirtschaftlich – der größte Effizienzhebel, über den ein Unternehmen in der Marktdurchdringung verfügen kann.

Es ist Zeit, die Zukunft zu entwerfen.
Wir unterstützen Sie gerne dabei.

Peter Knopp
Vorsitzender VDID Verband Deutscher Industrie Designer / Bayern

Der Zauber der Marke

Einleitung

Was ist eine Marke? Eine Marke äußert sich in vielfältigster Form – als Markenname und Markenzeichen, als Markendesign, als Markenprodukt und als Markenunternehmen. Die Marke selbst ist jedoch mehr als dies. Die Marke ist das, was ihr Zielpublikum sich unter ihr vorstellt, mit ihr assoziiert und auf sich bezogen fühlt. Sie ist ein Wertesymbol und als solches ein emotional hochaufgeladene Sache.

Menschen nehmen nicht einfach ungefiltert auf, was sie von der Marke hören, sehen oder lesen, sondern entwickeln ein sehr subjektives Bild von ihr. Sie interpretieren und formen sich die Marke zurecht, bis sie ihren persönlichen Bedürfnissen entspricht. Beeinflussen lassen sie sich dabei weit mehr von dem Milieu, dem sie sich zugehörig fühlen – die Übereinstimmung mit dem Umfeld entspricht einer fundamentalen Sehnsucht –, als von dem, was das Herstellerunternehmen und der Vermarkter postulieren.

Die Menschen im Blick

Obschon man die Rechte auf den Markennamen, das Markendesign etc. sein Eigen nennen kann, ist „Marke“ im tieferen Sinn nichts, was ein Unternehmen besitzen könnte, weil sie in den Köpfen und Herzen der Menschen zuhause ist. Aber man kann dafür sorgen, dass sie entsteht, und Einfluss darauf nehmen, wie sie sich entwickelt, will heißen: wie sie gesehen und erlebt wird. Wer eine Marke auf- oder ausbauen will, vollbringt dies um ein Vielfaches effizienter, wenn er dabei den Menschen und seine Art der mentalen Verarbeitung im Blick hat.

Die Wurzeln der Marke

Die Existenz einer Marke beginnt, sobald ein Name mit einem bestimmten Produkt oder Produktspektrum assoziiert wird. „Bekanntheit“ in den Kreisen, die für die jeweilige Marke relevant sind, ist folglich essenziell. Doch im allgemeinen Verständnis gilt eine Marke erst dann als wahre Marke, wenn sie über einen Nimbus verfügt: Man spürt, dass die Marke für eine beachtliche Anzahl von Menschen eine Bedeutung hat. Diese Ausstrahlung genügt; man muss gar nicht wissen, wie sie zu dieser Geltung kommt. Die Personen, die der Marke wirklich nahe stehen, erleben nicht nur den allgemeinen Nimbus der Marke, sondern verbinden mit ihr auch einen bestimmten Mythos.

Marke = Mythos aus Konsum- und Gewerbewelt

Der Mythos

Mythen übernehmen unverzichtbare psychologische Funktionen. In einem Mythos werden Bedeutungen so zusammengefasst, dass sie jedem verständlich sind, ohne dass Erläuterungen notwendig wären. Bevorzugt werden Mythen für die Inhalte gebildet, die sich nicht erklären lassen. Ein Mythos entspricht einer sinnbildlichen Erzählung. Von einem wirklichen Mythos ist dann die Rede, wenn die Geschichte von vielen verstanden wird und einen festen Platz in der Kommunikation einnimmt.

Aus antiken Legenden und aus der Bibel haben zahlreiche Mythen Einzug in den Alltag gefunden. Wer von „David gegen Goliath“ spricht, weiß, dass seine Botschaft verstanden wird. Nicht wenige Menschen und Kollektive – die Schweizer beispielsweise – sehen sich selbst als David. Sie verschaffen sich damit ein stabiles Gefühl für ihre Identität; zugleich gibt der David-Mythos anderen einen genaueren Begriff davon, wen sie vor sich haben und was von ihm zu erwarten ist.

Erwünschte Überhöhung

Damit sie besonders brauchbar und wirkungsvoll sind, folgen Mythen den Prinzipien der symbolischen Überhöhung: Man schafft eindringliche, allgemeingültige Bilder, die leicht fassbar und vielseitig anwendbar sind. Diese Nützlichkeit in der zwischenmenschlichen Kommunikation und in der Identitätsbildung ist bei einem Mythos viel wichtiger als die Frage, ob die Geschichte, aus der der Mythos abgeleitet ist, der Wirklichkeit entspricht. Mythen sind psychologische Funktionsträger, und keine Instrumente für die objektive Dokumentation.

Auch die kommerzielle Welt ist ein produktiver Mythoslieferant. Wie bedeutungsreich sind so große Namen wie zum Beispiel Apple und Siemens, BMW und MAN. Auch sehr viel kleinere Unternehmen – Bulthaup und KUKA, Faber-Castell und Linhoff – schaffen den Sprung in die Mythenliga. Selbst rein regional ausgerichtete Unternehmen, ein lokales Kaufhaus oder ein Sushi-Homeservice, können in ihrem Einzugsgebiet einen Mythos entwickeln.

Vielseitige Perspektiven zeigen überraschende Werte

Jeder Mythos steht für ein vielschichtiges, fast organisch anmutendes Wertesystem. In den Erzählungen, die sich um den Mythos ranken, rücken einzelne Werte des Systems in den Blickpunkt, ohne dass jedoch die anderen Werte ganz ausgeblendet würden. Beispielsweise repräsentierte der VW Käfer – „Er läuft und läuft und läuft...“ – in den fünfziger und sechziger Jahren in Deutschland den Leitwert „Zuverlässigkeit“. Eine oft und gerne erzählte Erfahrung war die Fahrt über steile Anhöhen. Fernfahrten ging der stolze VW-Besitzer unverdrossen an; selbst die Alpen waren keine unüberwindliche Barriere. Der Käfer krabbelte sie hinauf und wieder hinunter, und schon befand man sich im Urlaubsland seiner Träume.

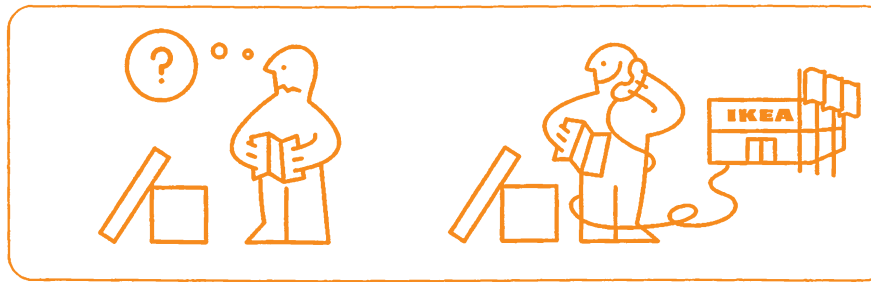
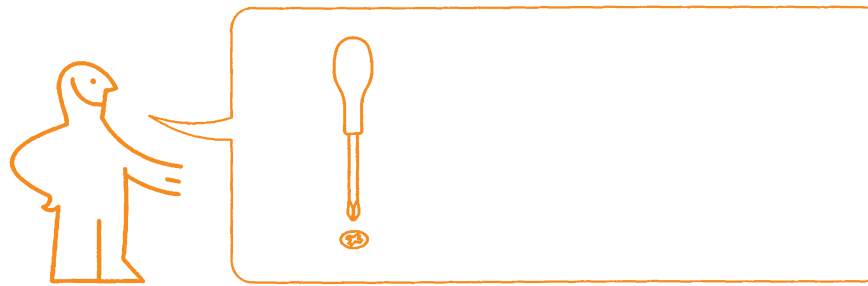
Die Zuverlässigkeit des Wolfsburger Wägelchen stand so zugleich für eine neue, großartige Mobilität der einfachen Bürger. Sie erlebten dies als Freiheit und konkreten Fortschritt. Eine zusätzliche Note erhielt die Geschichte, wenn der Erzähler anmerkte, dass er mit dem luftgekühlten Käfer flink an schweren Limousinen vorbeizog, die mit dampfendem Wasserkühler am Straßenrand pausieren mussten. Vermeintlich beiläufig rückte ins Bewusstsein, wie der Käfer die Überlegenheit der reichen Bevölkerungsschichten gegenüber Otto Normalverbraucher verringert hat. Das Vehikel mit vier schmalen Rädern war ein Symbol für die noch junge Bundesrepublik und die Demokratie.

Zu einem System gewobene Werte

Diese vielen ineinander verwobenen Werte machen es möglich, eine Geschichte immer wieder zu erzählen, jedes Mal mit leicht veränderter Perspektive, und schon offenbaren sich überraschende zusätzliche Werte. Diese sogenannte narrative Variabilität ist kennzeichnend für jeden Marken-Mythos. Wer eine Marke anlegen oder vertiefen möchte, muss für ein Wertesystem sorgen und dieses System in variabel erzählbare Geschichten einbetten. Besser noch, man beginnt bei den Erzählungen – der Unternehmenshistorie, Anekdoten und Legenden –, sucht nach dem Wertesystem, das die Seele der Geschichten ausmacht. Man prüft das Wertesystem auf seine Aktualität und Zukunftsfähigkeit ab. Seine Attraktivität für die Zielgruppen, die man bedient, wird untersucht. Wenn man zu positiven Ergebnissen kommt, leitet man aus dem Mythoskonzept und dem ihm innewohnenden Wertesystem die Marken- und Produktstrategie ab.

Konkretisierte Gegenwartigkeit

Aus der Vergangenheit in die Zukunft übertragbare Erzählungen bilden im Idealfall den Kern der Marke. Damit sie jedoch eine reale Präsenz erlangt, braucht sie ein Gesicht: Das Design verleiht der Marke die Fähigkeit, als ein greifbares Gegenüber wirklich gegenwärtig zu sein.



Marken repräsentieren die Werte, die der Markenhersteller und seine Kunden gleichermaßen bevorzugen. Die Werte bilden die Schnittmenge zwischen beiden. Die Konsumenten eignen sich die Marken sogar an, um ohne Worte Wertebotschaften an die (Um-) Welt zu senden.

Für diese wortlose Aussendung von Informationen wird als Minimum das Logo der Marke benötigt. Als viel authentischer wird jedoch die Verwendung des Produkts empfunden. Wer das Markenprodukt erwirbt und gebraucht, belegt tatkräftig, dass er von dem Wertekanon der Marke überzeugt ist.

Das Produkt ist in dieser Weise nicht nur ein Ding zum Erfüllen praktischer Zwecke, sondern auch ein Gegenstand mit metaphorischer Bedeutung. Ein Kennzeichen. Ein Produkt, das zusätzlich zum Gebrauchsnutzen auch die Funktion der Wertedarstellung leistet, bietet einen hervorragenden Mehrwert. Dieser Mehrwert rechtfertigt zumeist einen – nicht selten bemerkenswert hohen – Preisaufschlag.

Die verbindende Kraft gemeinsamer Werte



■ *Genießen verbindet. Kochen vielleicht noch mehr. Bulthaup hat die Küche vom Image des spröden Arbeitsraums befreit und zu einer Zone der Gemeinschaftskultur erklärt, in der man mit Freunden zusammenkommt und miteinander Erlebnisse teilt. An Popularität reicht die Küche inzwischen an den Wohnraum heran. Bulthaup hebt die Abgrenzung zwischen beiden Räumen auf und kreiert ein Design, durch das die Küche problemlos ein Teil des Wohnzimmers sein kann. In modernen Paarbeziehungen, in denen oft beide berufstätig sind und die gemeinsame Zeit sehr knapp bemessen ist, bleibt der Gesprächskontakt auch dann erhalten, wenn einer der beiden kocht.*



■ Raupenschlepper, die durch den Schnee pflügend Steilhänge erklimmen, werden PistenBully genannt – überall, rund um den Globus. Korrekt ist das nicht, da PistenBully eine Marke des Unternehmens Kässbohrer Geländefahrzeuge AG ist. Der allgemeine Sprachgebrauch nimmt es nicht so genau, verwendet den Namen der Marke, die den Produkttyp prägt: 60% des Weltmarktes kommen auf den PistenBully. Er gibt seit langem die technische Entwicklung vor. Und frühzeitig verlieh ihm der Hersteller mit gezielten Designmaßnahmen eine charakteristische Gestalt; der PistenBully war immer eine Produktpersönlichkeit und keine mit Blech verhüllte Technik. Das Publikum ist begeistert; der PistenBully hat eine Kultgemeinde.



■ Der Druckbereich ist eine hoch moderne Industrie, die sich unter schwierigen Bedingungen behaupten muss. Der Markt fordert enorme Geschwindigkeiten bei makelloser Qualität zu niedrigsten Preisen. Das Berufsethos in der Branche ist hoch entwickelt, die Menschen identifizieren sich mit ihrer Aufgabe. Und mit den Herstellern ihrer Druckmaschinen. Sie tragen mit glanzvollen technologischen Leistungen und bedarfsorientierten Services wesentlich dazu bei, dass die Betriebe im Markt bestehen können. Die stärksten Anbieter – manroland ist Weltmarktführer bei Rollenoffset-Druckmaschinen einer der größten Druckmaschinenhersteller überhaupt – wissen Anhänger hinter sich, die zu ihnen eine ähnliche Beziehung haben wie Fans zu ihren Fußballclubs. Das Design ist ein Symbol für die manroland Leistungsfähigkeit und zugleich für Profis, die sich durch die Marke zu einer Wertegemeinschaft verbinden.



Der Aufbau eines individuellen Marken-Mythos beginnt mit dem Andocken der Marke an aktuelle, etablierte Mythen. Die Marke widmet sich der Verkörperung des ausgewählten Leitmythos. So werden Übertragungseffekte ausgelöst, und die Marke wird mit Bedeutungsinhalten des erfolgreichen Mythos aufgeladen.

Mit dem Versuch, aktuelle Mythen zu verkörpern, kommt sie einem Bedürfnis des Publikums nach. Und wenn ihr das besser gelingt als allen Wettbewerbsmarken, gewinnt sie einen eigenen, unverwechselbaren Nimbus. Zunehmend entwickelt sie dann die Fähigkeit, selbst Mythenspender zu sein: für das eigene weitere Tun – und für andere, die nach Übertragungsmöglichkeiten suchen.

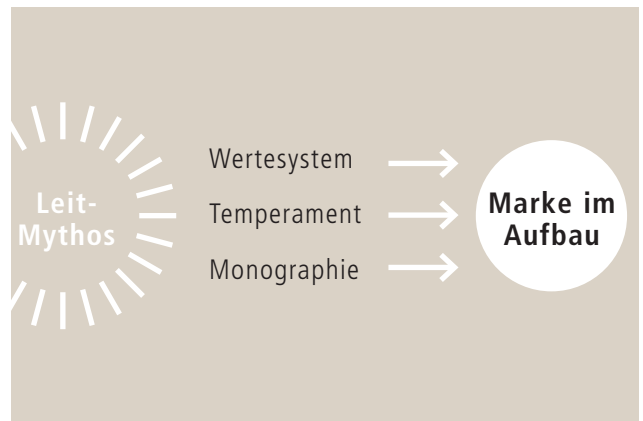
Erfolg durch die Verkoppelung von Mythen

Eine der spektakulärsten Markenentwicklungen der jüngeren Vergangenheit ist der iPod von Apple. Diese Produktmarke verkoppelte gleich mehrere aktuelle Mythen miteinander:

- den Cocooning-Mythos („Stöpsel ins Ohr – und nichts und niemand bringt mich aus der Fassung“)
- den Mythos überlegener Mobilität (MP3: „Meine gesamte Musik immer bei mir“)
- den Mythos geschenkter Souveränität (spielerisch leichte Bedienbarkeit durch empathisch brillante Usability).

Beim Design wurden unverkennbare Anlehnungen an das Bauhaus vorgenommen, das selbst ein machtvoller Mythos ist. Das Bauhaus steht für die feinsinnige Verklärung der Funktionalität und den idealistischen Glauben an die Technik, für ein enthusiastisches Interesse an der Welt und nicht zuletzt für das gelassene Ruhen in sich selbst. Und schließlich kamen eigene Übertragungspotenziale des Marken-Mythos von Apple zum Tragen. Über lange Jahre hat sich Apple eine hohe Glaubwürdigkeit als Verkörperung des genialen, jugendlich kühnen David errungen, der sich dem Giganten Microsoft stellt.

Apple hat auf diese Weise faktisch herausragende Leistungen – Technik, Design und Usability des Produkts – mit einem faszinierenden Mythenkonzept kombiniert. Der weltweite Erfolg war lebensrettend für das Unternehmen.



Der Übertragungsprozess Der Begriff „Übertragung“ bezieht sich dabei auf einen Vorgang, der in der Gefühlswelt und in den Köpfen des Publikums stattfindet: Die Menschen sprechen der Marke Eigenschaften zu, die sie an dem Mythos lieben, an den sie sich anlehnt. Die Marke wird gewissermaßen mit ihrem Spendermythos gleichgesetzt.

Bei den Eigenschaften, die transferiert werden, handelt es sich vor allem um:

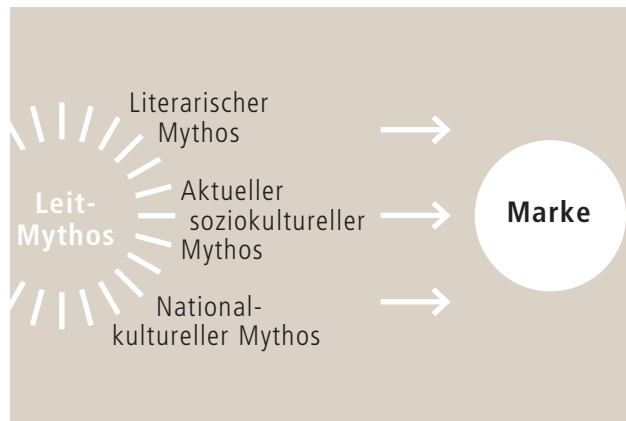
- das Werte-System, das den Kern des Mythos bildet
- das Temperament, das man mit dem Mythos assoziiert
- die Ikonografie, die der Mythos geprägt hat.

Temperamenttransfer: „Temperament“ steht für die Emotionalität, mit der die Marke auf die Welt zugeht und von der sie sich bei den Herausforderungen leiten lässt. Vollwertig ist eine Marke aus der Sicht des Publikums erst, wenn es ein Temperament mit ihr assoziiert.

Mythische Figuren der Zeitgeschichte und Stars der Gegenwart sind hochwirksame Spender, ebenso National- und Regionalkulturen, wie Italien und Schweden, Bayern und Hamburg. Selbst gegenständliche Mythen – das Schwert Excalibur, der Airbus A 380 – können in Sachen Temperamenttransfer effektiv sein.

Übertragung der Ikonografie: Die Übertragung der Ikonografie ist nicht nur für das Markendesign und die Kommunikation, sondern für die gesamte Markenstrategie ein entscheidendes Element. Denn Mythen gelingt es, Zeichen im Bewusstsein ihres Zielpublikums mit bestimmten Bedeutungen zu besetzen. So ist „klein“ im Mythos von David und Goliath mit ganz anderen Inhalten besetzt als im Big-Business-Mythos. Für Marken ist es gleichermaßen wichtig, dass man das Design ihrer Produkte und Attribute als Ausdruck expliziter Inhalte interpretiert. Für den Aufbau der Möbelmarke Fritz Hansen war es enorm hilfreich, dass man die Produktgestaltung als skandinavisches Design verstand – weil das Aussehen dadurch als Träger bestimmter Wertebotschaften anerkannt und nicht als bloße Geschmacksvorliebe des Produzenten abgetan wurde.

Menschen, die einem Mythos zugetan sind, suchen nach greifbaren und vor allem sichtbaren Dingen, die „ihren“ Mythos symbolisch repräsentieren. Um diese Objekte entwickelt sich der Mythen- beziehungsweise Markenkult mit den mehr oder minder offensichtlichen Ritualen. Der Kult dient dazu, die Werte des Mythos zu vergegenwärtigen und zu verinnerlichen.



Potenzielle Mythenspender

Das Spektrum der Mythen, die als Spender genutzt werden, ist groß und außerordentlich vielseitig. Sie können Fiktionen aus der Literatur und Folklore und ebenso der Realität – Gegenwart und Geschichte – entlehnt sein, der Natur zugehörig oder zum Fundament der Zivilisation zählen. So kommen beispielsweise in Frage:

- reale und fiktive Leitfiguren
- Legenden der Literatur und Religionen
- mächtige soziokulturelle Trends (Wandel der Beziehung zum Individualismus, zur Sexualität, zur Spiritualität u. a. m.)
- Visionen, die die Gesellschaft bewegen
- „magische“ Dinge und „mystische“ Orte
- außergewöhnliche Ereignisse
- ausdrucksstarke Regional- und Nationalkulturen.

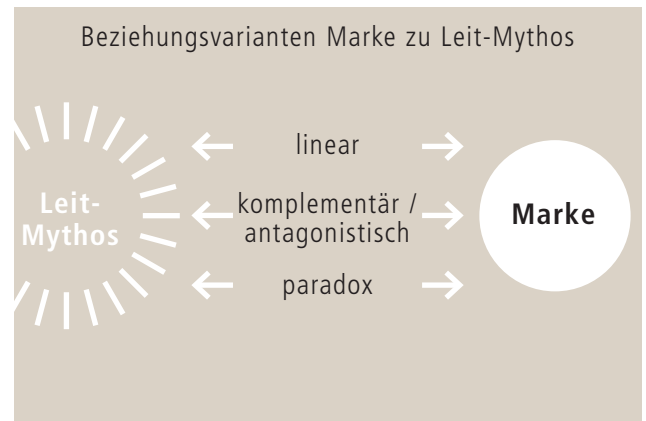
Außerdem können Übertragungen aus der eigenen wirtschaftlichen Welt genutzt werden. Hierbei kommen zum Beispiel technologische Trends, historische Vorläufer, renommierte Wettbewerber und Vorbilder aus anderen Branchen zur Geltung.

Regional- und Nationalkulturen

Zu den interessantesten Transferquellen zählen Regional- und Nationalkulturen. Was wäre Coca-Cola ohne die USA, Chanel ohne Frankreich, Löwenbräu ohne München? Kulturen haben eine große Bedeutungstiefe und nahezu unermesslich viele Bedeutungsebenen, sie sind fast zeitlos gültig.

Die Globalisierung hat die Bedeutung der kulturellen Herkunft nicht geschmälert. Im Gegenteil: Unverbindliche Internationalität ist arm an Mythen und leer. Deshalb steigt der Bedarf nach Charakterdarstellern auf der Weltbühne. Und: Neben dem Bezug zur eigenen Herkunft ist Offenheit für fremde Kulturen gefordert – kultureller Individualismus ist erwünscht, Nationalnarzissmus hingegen nicht.

Deutschland ist ein außergewöhnlich wirkungsvoller Mythospender. Das „Made in Germany“ ist im Maschinenbau international ein Begriff mit besonderem Gehalt. Auch für den Software-Hersteller SAP ist die deutsche Herkunft nicht von Nachteil. Auch mittelständische Unternehmen behaupten sich mit diesem Ansatz bestens, wie Bulthaup und Lamy belegen. Selbst in der Mode, die man landläufig nicht für eine deutsche Domäne hält, kann eine unverkennbar deutsche Philosophie international reüssieren, wie Jil Sander mit ihren Kollektionen bewies.



Mit markanten Bezügen zur nationalen Herkunftskultur arbeitet auch Audi. Die markentypische Begeisterung für Technologie gilt als sehr deutsch. Zeitweilig setzte die Marke selbst in Großbritannien – wo man Deutschland eher kritisch gegenübersteht – den Marken-Claim „Vorsprung durch Technik“ in deutscher Sprache ein. Schon sprichwörtlich deutsch ist der energische Durchsetzungswille, den Audi wie ein Ritual in kämpferischen Auftritten im Motorsport demonstriert.

Das Design, das sich souverän zwischen Rationalität und Emotionalität positioniert, liefert ein offensichtliches Bekenntnis zur kulturellen Zugehörigkeit. Die Produktgestaltung zelebriert Sorgfalt und Hingabe. Mit dem absichtsvoll groß dimensionierten Kühlergrill, den der Wagen wie ein Adelswappen vor sich her trägt, erfolgt die Darstellung des hohen Ranganspruchs – den die Kunden der Marke auf sich übertragen – planvoll und gewählt. Selbst die Vermittlung so komplexer emotionaler Botschaften wird ingenieurhaft methodisch gelöst: mit konsequentem Einsatz der visuellen Gestaltung.

Dass sich Audi an den deutschen Ingenieurs- und Kämpfermythos bindet, wurde seit der Einführung des Ur-Quattro zu Beginn der achtziger Jahre erkennbar. Wesentlich beschleunigt wurde der Transfer kultureller Eigenschaften jedoch mit dem – am Bauhaus orientierten – Design des Audi TT der ersten Generation. Er verhalf der Marke in vielerlei Hinsicht zum Durchbruch.

Stufen der Nähe

Die Nähe einer Marke zu ihrem Leitmythos kann sehr differenziert angelegt werden. Viele Marken pflegen eine harmonische Beziehung zu ihm. Andere nehmen eine geradezu spannungsgeladene Position zu dem Mythos ein, an den sie sich binden. Zwischen den Extremen gibt es viele Abstufungen. Die wichtigsten Typen sind die unmittelbare, lineare Beziehung, die komplementäre oder antagonistische Beziehung und die paradoxe Beziehung.

Audi pflegt eine solche unmittelbare Beziehung zum Mythos seiner kulturellen Herkunft. Noch eindeutiger tut dies IKEA. Ohne irgendwelche Umschweife bindet sich IKEA an den Mythos Schweden. Die Nationalfarben Gelb und Blau sind die Logo- und Hausfarben der Marke. Analogien zu schwedischen Leitwerten – Toleranz, Gleichheit, Verlässlichkeit – werden vielfach hergestellt, nicht zuletzt im Design. Auch so komplexe Aspekte, wie die für Schweden typische protestantisch-egalitäre Gemeinschaft, in der sich weder „die da oben“ noch andere Subkulturen einen Dünkel erlauben dürfen, werden gespiegelt. Auch Natürlichkeit ist charakteristisch, bei IKEA verkörpert durch das nordische Nadelholz.

Ironisch wird die Muttersprache der Marke in Werbespots durch den schwedischen Akzent der Sprecher stilisiert. IKEA gibt sich durch und durch schwedisch.

Eine beispielhaft paradoxe Beziehung zu seinem Leitmythos nimmt – oder nahm in seinen frühen Jahren – SWATCH ein. Der Name ist eine Zusammenführung von „Swiss“ und „Watch“. Dass diese Marke als Repräsentant für die helvetische Uhrmacherkunst stehen wollte, empfanden Schweizer bei der Gründung der Marke als Skandal. Das hochwertige mechanische Uhrwerk galt seinerzeit als Sinnbild der Schweiz schlechthin, war aber durch die Verbreitung von Quarz-Uhrwerken gewaltig unter wirtschaftlichen Druck geraten. SWATCH bekannte sich zur Schweiz – setzte aber ausschließlich auf Quarzwerke. Als Rechtfertigung diente dabei auch noch ein schweizerischer Wert der obersten Kategorie: In Sachen Präzision der Zeitanzeige ist ein Quarzwerk, physikalisch bedingt, auch der besten mechanischen Uhr weit überlegen. SWATCH attackierte ein nationales Symbol – mit dem Anspruch, schweizerischer als andere Schweizer zu sein.

Aus dieser paradoxen Beziehung der Marke zu ihrem Mythos ist inzwischen eine komplementäre Beziehung geworden. Auf dem Weg dahin rettete SWATCH fast die gesamte mechanische Uhrenindustrie des Landes vor dem Untergang. Sie ist inzwischen neu positioniert und wieder sehr erfolgreich. SWATCH selbst ist in der Schweiz zum Sinnbild für die nationale Fähigkeit geworden, sich durch Wandel treu zu bleiben.

Übertragungseffekte gestalten

Zwischen diesen besonders markanten Formen bieten sich zahlreiche weitere an. So ist es möglich, die Übertragungseffekte eines Mythos auf die Marke einerseits zu beschleunigen, andererseits aber auch zu kontrollieren und in gewisser Weise zu filtern, welche Inhalte mit der Marke gleichgesetzt werden, und welche eher nicht zur Geltung kommen.



Eine Marke markiert. Sie nimmt etwas in Beschlag. Das liegt in der Natur der Sache. Im einfachsten Sinn kann man davon sprechen, dass sie Themen besetzt und erklärt, dass sie selbst am besten geeignet ist, das Themenfeld auszufüllen. Die Proklamation ihrer herausragenden Eignung erfolgt allerdings nicht oder nur zweitrangig verbal.

Im Vordergrund steht die Tat. Die Marke belegt durch entsprechende Leistungen, dass sie sich dem Thema verschreibt und mit vorbildlichen Anstrengungen bemüht ist, herausragende Lösungen zu schaffen. Wie fundiert und erfolgreich diese Anstrengungen wirklich sind, kann der Kunde oft nicht ergründen. Aber er hat seine Indikatoren, die er provisorisch als Anhaltspunkte nutzt, um die Themenkompetenz der Marke einzuschätzen.

Das Design ist einer dieser entscheidenden Indikatoren. Intuitiv leiten die Konsumenten aus der Gestaltung ab, inwieweit umfassend und tief die Marke tatsächlich für das Thema steht. Diese visuelle Begutachtung erfolgt intuitiv – und zumeist jenseits bewusster Prozesse. Aber auf die Eindrücke verlässt sich der Kunde, wie auf die Ergebnisse technischer Prüfungen. Man glaubt dem, was man mit eigenen Augen gesehen hat.

Themen besetzen. Reviere markieren

■ Die Figuren verwandeln sich, der Fantasie des Kindes folgend, mit wenigen Handgriffen in Geschöpfe mit ganz unterschiedlichem Charakter. Hexen werden zu Prinzessinnen, Piraten zu Polizisten und Bauern. Die Metamorphose der immer gleichen Kernfigur wird durch die prägnant stilisierten Accessoires bewirkt. Diese phänomenale Variationsbreite, die das Design schafft, macht Playmobil international zum Inbegriff des Systemspielzeugs.



■ Brühl steht im Polstermöbelmarkt für Nachhaltigkeit. Bei der Auswahl der Materialien spielen der zurückhaltende Verbrauch natürlicher Ressourcen, die Minimierung der Emissionen und die Dauerhaftigkeit der Produkte eine herausragende Rolle. Die Arbeitsplatzgestaltung ist auf die Gesundheit und die Motivierung der dort Tätigen abgestimmt. Die langfristige Versorgung mit Ersatzteilen und qualifizierte Reparaturservices stellen sicher, dass die Produkte auch bei Beschädigungen in ihrer Langlebigkeit nicht beeinträchtigt werden. Das Design der Sessel und Sofas vermittelt zeitlose Modernität. Mit klaren, ruhigen Formen, sparsam gesetzten Akzenten und dem Verzicht auf vordergründige Reize – die das Produkt bald veraltet erscheinen lassen würden – sind die Möbel gut in wandelnde Wohnumgebungen integrierbar. So können sie ihre Eigentümer ein Leben lang begleiten. Und vielleicht auch deren Erben noch.

■ Bihler-Maschinen erscheinen in jedem Detail durchdacht und mit ingenieurmäßiger Genauigkeit und Methodik gestaltet. Vom hochwertigen technischen Innenleben bis zur Schallschutzkabine ist durchgängig derselbe konstruktive Geist zu erkennen; Industriedesigner und Entwickler arbeiten Hand in Hand. Die Otto Bihler Maschinenfabrik gilt weltweit als führend in der industriellen Umform-, Stanz- und Biegetechnik. Kein anderer Anbieter treibt die Technologie so konsequent voran wie das Allgäuer Unternehmen. Das Design greift diese Konsequenz auf und markiert Bihler unübersehbar als Benchmark der Branche.



Die Wirkungsfelder bestimmen

Entschiedenheit erzeugt Bedeutung und fördert die Entstehung des individuellen Marken-Mythos. Eine Marke zeichnet sich durch das aus, was sie ist, was sie kann und für wen sie da ist – und ebenso durch das, was sie nicht ist, was sie nicht kann und für wen sie nicht da ist. Besonders aufmerksam wird beachtet, wie weit der Kompetenzfokus der Marke reicht und wie weit sie ihren Geltungshorizont spannt.

Der Kompetenzfokus

Was kann die Marke? Alles oder sehr Spezielles? Sowohl die Generalität als auch die Spezialisierung haben ein mythosbildendes Potenzial.

Die Spezialmarke vertieft sich in ein Kompetenzfeld, kreist um einen besonderen Produkttyp oder konzentriert sich auf ein ausgewähltes Anwendungsgebiet. Wer nach den technischen Benchmarks in einem Produktsegment sucht, kommt oft an den Spezialmarken nicht vorbei.

Die Domäne der Generalmarke ist die heterogene Systemlösung, bei der Produkte unterschiedlichster Art ein sinnvolles Ganzes bilden. Ihr Vorteil liegt in sehr vielen Fällen im Komplettangebot – „Alles aus einer Hand“ – und der Sicherheit und dem Komfort für die Kunden, die daraus resultieren.

Der Geltungshorizont

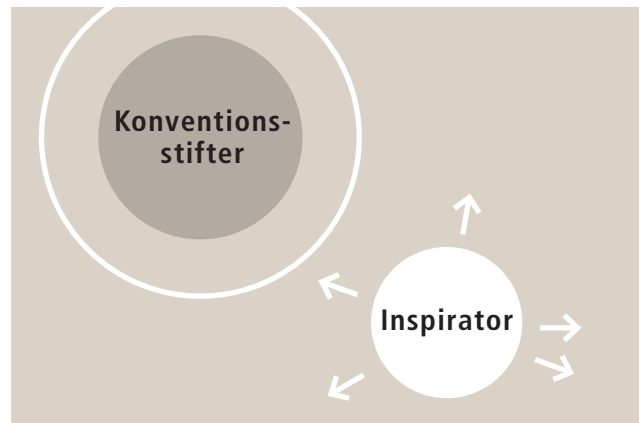
Für wen ist die Marke da? Die Publikumsmarke integriert aktiv Personen aus Milieus, die miteinander nichts zu tun haben oder einander sogar skeptisch gegenüberstehen. Dass sich Fiat Panda und Porsche Boxster bisweilen auf dem Kundenparkplatz von ALDI zusammenfinden, stärkt die Ausstrahlung der Discountermarke enorm.

Die Milieumarke hingegen ist ein Teil ausschließlich des Milieus, dem ihre Kunden angehören, und kümmert sich erkennbar nicht um andere Milieus. Sie „lebt mit und für ihre Gemeinde“, hat intime Kenntnisse von deren Ansprüchen und verschreibt ihre Existenz dieser Zielgruppe. Bedingungsloser kann sich Kundennähe nicht äußern. Dementsprechend hoch ist die Identifikation der Gemeinde mit „ihrer“ Marke.

Komplementäre Führungstypen

Der Blick der Menschen in den Markt ist zielgerichtet: Sie suchen zielgerichtet nach jenen Marken, die das Geschehen durch ihre Vorbildleistung oder mit ihrer Marktmacht lenken oder zumindest stark beeinflussen.

In den meisten Märkten verteilen sich diese Rollen auf mehr als eine Marke, genauer: auf zwei Markentypen. Die Durchsetzung von Standards im Markt übernimmt die Konventionsmarke. Sie kann die Bedingungen im Markt energisch durchsetzen. Ihr natürlicher Antipode ist die Inspirationsmarke; sie benötigt keine direkte Marktmacht, vielmehr beeindruckt sie nur durch Innovationskraft oder beispielgebende Individualität oder beides. So stellt sie die Konventionen, die von ihrem natürlichen Rivalen im Markt gestiftet wurden, infrage.

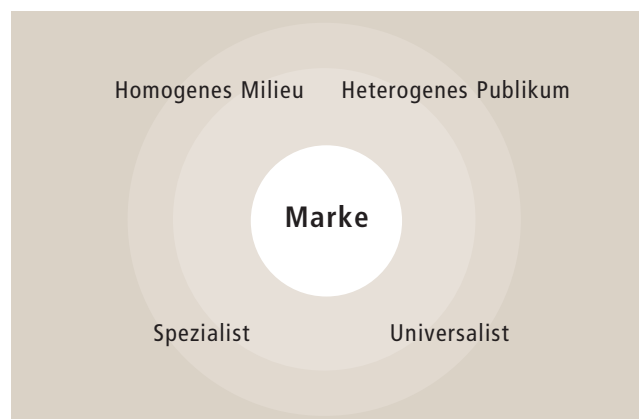


Die Konventionsstifter: Sie beherrschen das Produktmetier souverän. Sie sorgen dafür, dass die Produkte und Leistungen immer besser werden, was vernünftig möglich ist, wird gemacht, aber nie werden die Kunden mit verunsichernden oder gar gewagten Neuerungen belastet. Sie spenden Sicherheit im umfassenden Sinn. Die Kunden dieses Markentyps sind vor allem Personen, die für die jeweilige Produktart keine Leidenschaft entwickeln und nicht daran interessiert sind, tief in die Materie einzusteigen, um die verschiedenen Angebote differenziert beurteilen zu können. Vielmehr wollen sie leichten Herzens entscheiden und doch sicher sein, „das Beste“ zu erhalten.

Die Inspiratoren: Sie sind die großen Herausforderer der Konventionsstifter. In Sachen Innovation oder Individualität sind sie vergleichsweise radikal, ja rücksichtslos: Was „besser“ oder „interessant anders“ erscheint, machen sie – auch wenn die außergewöhnliche Lösung das Publikum, das an Vertrautem festhält, irritiert. Bei Personen, die sich leidenschaftlich mit der betreffenden Produktart beschäftigen, wecken Inspiratoren Faszination, oft sogar Identifikation. Inspiratoren polarisieren. So treu ihre Anhänger sind, so distanziert sind ihre Gegner.

Antrieb für die Marktentwicklung

Die Spannung zwischen diesen beiden belebt die Marktentwicklung und weckt die Aufmerksamkeit des Publikums: Man nimmt teil an einem Drama, bei dem nicht absehbar ist, ob die bislang vorherrschende Marke oder die mit Überraschungen attackierende alternative Marke sich durchsetzen wird.



Die Entwicklung einer Marke wird nach Möglichkeit auf einer Innovation aufgebaut, die so viel Potenzial hat, dass von ihr Folgeinnovationen und somit die Bildung einer Linie oder eines Markenkosmos ausgehen können.

Günstige Voraussetzungen des Unternehmens nutzen

Zu Beginn des Markenaufbaus sollte eine Vorstellung davon entwickelt werden, in welchem Feld das Unternehmen sich mit neuen Ideen hervortun will. Hierbei ist ein zweigleisiges Vorgehen sinnvoll. Zunächst hält man fest, ob das Unternehmen bestimmte Leidenschaften und Fähigkeiten aufweist. Fast alle leistungsfähigen Unternehmen jeder Größe haben Präferenzen – Aufgaben, die sie als besonders passend für sich empfinden, Fähigkeiten, die mit überdurchschnittlichem Engagement gepflegt werden, Produktarten, die eine hohe Faszination auf sie ausüben, sowie Zielgruppen, die dem Unternehmen aufgrund ähnlicher Wertevorstellungen liegen. Zeichnet sich hier schon ein Bild der Innovation ab, die dem Unternehmen und seinen natürlichen Motivationen entsprechen würde?

Die Berücksichtigung der Neigungen des Unternehmens stellt sicher, dass auf bereits vorhandenes Wissen, auf die Urteilsfähigkeit in sensiblen Qualitätsfragen und auf die Motivation der Mitarbeiter gebaut werden kann – womit die Effizienz bei der Realisierung des Vorhabens erheblich begünstigt wird. Zudem steigen die Aussichten, als künftiger Markenhersteller glaubwürdig im Markt auftreten zu können.

Lücken im Marktangebot besetzen

Dann wählt man die neutrale Perspektive und betrachtet das Marktangebot mit dem Blick des Strategischen Marketings. In welche Segmente ist der Markt, den man bedienen möchte, traditionell unterteilt? Welche Merkmale unterscheiden die untere, mittlere und obere Klasse in jedem Segment voneinander?

Gibt es in jedem Segment Angebote in der unteren, mittleren und oberen Preis-Leistungs-kategorie, oder ist eine der mittleren oder oberen Parzellen schwach oder nicht besetzt? Sind die Merkmale zur Klassenunterscheidung ausreichend, oder bieten sich zusätzliche Varianten an?

In einem weiteren Schritt grenzt man die Zweckbestimmungen und Anwendungsanforderungen an das Produkt ein: Ein Fahrrad ist ein Fahrrad, aber ob es für Touren, Gelände- oder Stadtfahrten eingesetzt wird, hat erheblichen Einfluss auf das Konzept. Welche Zweck- bzw. Anforderungsprofile gibt es? Sind zu allen denkbaren Profilen bereits Angebote auf dem Markt? Gibt es ein interessantes Produktkonzept, das in keines der Segmente passt und so stark ist, dass es ein neues Segment schaffen könnte?

Die Zielgruppe

Die Analyse des Zielgruppenspektrums ist einer der wichtigsten Schritte. Das Spektrum ist in Typen segmentiert, die sich demografisch – zum Beispiel bezüglich des Alters und der Kaufkraft – sowie psychografisch – beispielsweise hinsichtlich der Interessen, Wertevorstellungen und Lebensstile – voneinander unterscheiden. Anhand der zuvor erstellten Koordinatensysteme (konventionelle Segmentierung, Segmentierung nach Zweck-/Nutzenkriterien) gleicht man ab, ob für alle Zielgruppentypen überzeugende Angebote existieren.

Ansätze zusammenführen, Produktidee entwickeln

Dieses Vorgehen, das einer Rasterfahndung ähnlich ist, führt zu Schwachstellen im Marktangebot. Die größten Lücken bestehen in der Regel bei der Erfüllung der Erwartungen der Zielgruppen bezüglich der psychografischen Merkmale – die Wertevorstellungen und emotionalen Eigenheiten der verschiedenen Zielgruppen werden in kaum einem Markt wirklich lückenlos abgedeckt.

Nun führt man die verschiedenen Untersuchungsansätze zusammen: Gibt es einen gemeinsamen Nenner zwischen den Neigungen des Unternehmens, den identifizierten Lücken im Angebotsmarkt und der Zielgruppe, die man erreichen möchte? In den meisten Fällen sagt einem das Gespür, dass für eine bestimmte Zielgruppe ein ideales Angebot fehlt. Absolute Sicherheit hat man nicht, aber auf die sollte man in der jetzigen Phase auch verzichten und stattdessen sofort eine Produktidee aus den bis dahin gewonnenen Erkenntnissen entwickeln: Man stellt die wesentlichen funktionalen Merkmale des Produkts zusammen und beschreibt die Emotionalität des Produkts, insbesondere das für die Psychografie wichtige Werteprofil. Dieser Entwicklungsabschnitt wird für die spätere Ableitung des Markenprofils von überragender Wichtigkeit sein, deshalb ist besondere Gründlichkeit angemessen. Da Emotionalität mit Worten schwer definierbar ist, empfiehlt es sich, eine Designskizze anlegen zu lassen; mit ihr lässt sich anschaulich machen, welche Empfindungswelten das Produkt spiegeln wird. Abschließend beschreibt man den praktischen Nutzen des Produkts und die emotionalen Bedürfnisse, die es befriedigt.

Die bis zu diesem Entwicklungsstadium angewandte Methodik entspricht einer qualifizierten Produktentwicklung, es sind noch keine größeren Aufwendungen entstanden, die ausschließlich dem Markenaufbau nützlich wären.

Man könnte also auch direkt zur Produktprojektierung übergehen. Es würde dann die Machbarkeit untersucht: Wie groß ist das voraussichtliche Absatzpotenzial im Markt? Verfügt das Unternehmen über die Ressourcen – Kapital, Entwicklungskompetenz, Produktionskapazitäten, Vertrieb-/Marketingstrukturen – zur Verwirklichung des Produkts? Wie lassen sich eventuelle Ressourcendefizite ausgleichen?

Vom Mythos zum konkreten Kundennutzen

Der Markenkern

Der Mythos

Die Umsetzung einer Markenkonzepktion beansprucht eine lange Zeitspanne. Um die unverzichtbare Konzepttreue sicherzustellen, wird für alle Mitwirkenden eine Art Markenkatechismus entwickelt; jeder kann anhand dieser Beschreibungen seinen schöpferischen Beitrag leisten, und doch handeln alle koordiniert.

Das Markenkern-Modell ist darüber hinaus eine wichtige Kontrollhilfe, denn anhand der Definitionen können die Schlüssigkeit des Vorhabens überprüft und die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb frühzeitig untersucht werden.

Der Entwurf zum Marken-Mythos (Idee / „Spirit“) steht am Anfang der Markenentwicklung. Er beschreibt, eher enthusiastisch als präzise, wofür die Marke stehen soll. Entscheidend ist, dass man das Formuliert fühlen kann: „Vorsprung durch Technik“ ist eine Zusammenfassung, die zugleich auf die Markenhistorie und auf ihr künftiges Programm verweist. Die genauere Klärung ist erst in den nächsten Schritten sinnvoll: das Psychogramm, die Physiognomie, das Kompetenzprofil und der Nutzen-Claim sollten als Manifestation des Mythos angelegt werden.

Das Psychogramm

Im Markenpsychogramm werden, wie der Name andeutet, die psychografischen Eigenschaften der Marke definiert. Dies sind insbesondere die Grundwerte, denen die Marke verpflichtet ist, ihre Temperamentslage (eher sachlich oder lyrisch, besonnen oder spontan, kraftvoll-massiv oder agil usw.) sowie der Stil ihres Handelns und Auftretens. Bei der Ausarbeitung des Markenpsychogramms ist es hilfreich, mit der Marke so zu verfahren, als sei sie eine Figur, die man als Autor für eine Bühne entwickelt.

Die Physiognomie

Die Physiognomie – das Gesicht – ist das wesentliche Erkennungszeichen einer Person, und zugleich ist die Physiognomie die Bildebene, auf der Gefühle und Einstellungen sichtbar werden. In der Markentechnik werden unter dem Begriff „Physiognomie“ alle sichtbaren, greifbaren und in letzter Konsequenz exakt benennbaren Eigenschaften zusammengefasst, die für die Marke typisch sein sollen. Dazu zählen die speziellen Merkmale des Produktdesigns und des Kommunikationsdesigns, vor allem das Logogramm, sowie (innen-)architektonische Merkmale des Unternehmensgebäudes, der Kundencenter und des Verkaufsstützpunktes. Auch Daten können zur Physiognomie zählen – Leistungsdaten oder Preise –, sofern sie eine symbolische Funktion für die Marke haben. Bei Daten sind es seltener die einzelnen Daten als die Dimensionen, in denen sie sich bewegen; bei Luxusgütern beispielsweise ist die Preisklasse ein markenprägendes Element. Merkmale der Physiognomie werden ausgewählt nach den Kriterien: markant (augenfällig), bedeutend (inhaltsvoll), konsistent (bleibend) und differenzierend (einen Unterschied zum Üblichen zeigend).

Das Kompetenz-Profil

Das Kompetenz-Profil beschreibt das spezielle Können, das hinter der Marke und ihren Produkten steht. Zunächst sind dies alle Fähigkeiten des Markenunternehmens, die zur Verwirklichung der Kernmerkmale der Marke erforderlich sind. Darüber hinaus sind es die



Qualitäten, die verbürgen, dass die Marke ihr Nutzenversprechen tatsächlich erfüllen kann: Wenn Audi „Vorsprung durch Technik“ postuliert, müssen entsprechende technische Kompetenzen glaubhaft gemacht werden.

Das Beziehungsverhalten

Eine Marke ist insofern ein soziales Subjekt, als es in vielfältigen Beziehungen mit seinen Kunden, seinen Lieferanten, dem Wettbewerb und der Gesellschaft steht. Das Beziehungsverhalten wird außerordentlich aufmerksam wahrgenommen. Für eine Marke wird deshalb geklärt, wie sie sich gegenüber welchen Sozialpartnern verhält. Hierbei wird unterschieden zwischen dem Grundverhalten, das zum Beispiel fürsorglich, fordernd oder inspirierend u. v. a. sein kann, und dem Verhalten in besonderen Situationen, wenn beispielsweise Fehler aufgetreten sind oder die Marke von Wettbewerbern attackiert wird.

Der Nutzen-Claim

Der Nutzen-Claim umschreibt, was die Marke bieten will. Der Nutzen-Claim wird oft im Markenslogan reflektiert: „Melitta macht Kaffee zum Genuss“ stimuliert das Gefühl eines kultivierten Lebensstils. „Just do it!“ sagt aus, dass Nike Jugendliche zu unbekümmertem Handeln anspornen und im Überwinden von Unsicherheiten, Hemmungen und Schüchternheit unterstützen will. „Freude am Fahren“ signalisiert, dass BMW das leidenschaftliche Fahren höher bewertet als die Funktion des Autos als Transportmittel oder Statussymbol. Zugleich wird ein besonderes Erlebnis versprochen – „Freude“ hat eine wesentlich tiefgründigere Qualität als beispielsweise „Vergnügen“. Der Nutzen-Claim, den eine Marke besetzt, ist weniger praktischer Natur als vielmehr emotional, hintergründig und allgemeingültig.

Sequenzielles Vorgehen

Am Anfang der Entwicklung wird der Marken-Mythos formuliert, ohne Scheu vor zu hoch greifenden Ansprüchen. Anschließend ist die Beschreibung der anderen Kernfelder vorzunehmen, vom Psychogramm bis zum Nutzen-Claim. Zur Überprüfung der Ergebnisse gilt es den Weg rückwärts zu vollziehen: Genügen die Inhalte des Kompetenzprofils, um den Nutzen-Claim abzudecken? Spiegelt die Physiognomie das Kompetenzprofil wieder? Beschreibt das Psychogramm überzeugend „die Gefühlswelt hinter dem Gesicht (der Physiognomie)“? Sind alle Beschreibungen von der Markenidee durchdrungen? Die erste Beschreibung des Markenkerns kann nicht die endgültige sein. Von Bearbeitungsrunde zu Bearbeitungsrunde gewinnt sie an Tiefe, da man die eigentliche Bedeutung dessen, was man im Zuge des Überlegens entdeckt, nur allmählich im vollen Umfang begreift – in Fragen der Emotionalität ist das nicht vermeidbar. Noch während der Etablierung der Marke lernt man sein Modell des Markenkerns besser verstehen, man spürt die wesentlichen Punkte deutlicher, bringt Erfahrungen ein, präzisiert, rundet ab. Die Markenentwicklung ist auch eine gedankliche Leistung, vor allem aber eine intuitive.

Zu Marken gehört unverzichtbar die Aufladung mit Bedeutungen. Ein einfaches, elementares Mittel der Aufladung ist, Bedeutungsübertragungen von erfolgreichen Vorgängerprodukten auf neue Produkte zu erzeugen: Ein Produkt, das über eine Herkunft verfügt und gewissermaßen einer Familie angehört, überwindet leichter die Schwelle, die zwischen dem No-Name- und dem Markenprodukt liegt. Zudem spricht das Publikum dem Produkt, dessen Familienzugehörigkeit sie erkennen, viel bereitwilliger besondere Eigenschaften zu, insofern sie diese bei den Vorgängern oder Geschwisterprodukten schon erlebten.

Solche Übertragungsprozesse kommen fast von alleine in Gang, wenn die Produkte einander ähnlich sehen. Markendesign ist deshalb eines der effizientesten Instrumente beim Aufbau einer Marke. Zu seinen Besonderheiten gehört das familienbildende Designkonzept. Formal gliedert es sich in primäre, sekundäre und systemische Merkmale.

Marken(kenn)zeichen. Die Systematik der formalen Familienbildung



■ Eine Marke benötigt einfache Zeichen, die man sich leicht merken kann und spontan wiedererkennt. Das am weitesten verbreitete primäre Erkennungszeichen ist das Logo.

Besonders interessant sind darüber hinaus ikonografische Elemente, die das Publikum einer Marke exklusiv zuordnet: Die Niere wird als ein BMW-Attribut verstanden; und wenn eine andere Marke ein ähnliches Element einsetzt, gilt sie als Nachahmer. Primäre Erkennungszeichen haben eine wahrnehmungspsychologische Funktion: Das menschliche Gehirn setzt sie als Anker beim Abspeichern

von Informationen und Eindrücken ein. Begegnet man dem Zeichen, sind die verinnerlichteten Informationen unwillkürlich – als Assoziationen – präsent und leicht zugreifbar. Um diese Assoziationsmotorik nicht zu schwächen, werden primäre Erkennungszeichen über lange Zeiträume nur moderat verändert.





■ Systemische Erkennungszeichen sind die eleganteste Art, Markenprodukte zu typisieren und unverwechselbar zu machen. Bei BMW sind der Coupé-hafte Fahrzeugkörper, die kurzen Karosserieüberhänge vor den Vorder- und hinter den Hinterrädern sowie wechselnd konvex und konkav gewölbten Flächen markentypische systemischen Erkennungszeichen.

Die systemischen Zeichen prägen den gesamten Charakter des Produkts mehr als die primären und die sekundären Zeichen; hohe Qualität ist deshalb enorm wichtig. Aber für die sichere, spontane Erkennung sind sie zu subtil; deshalb sind die fast stempelartigen primären und sekundären Erkennungszeichen unverzichtbar.

■ Im Interesse einer Marke sollte ein Produkt aus jedem Blickwinkel sofort als Mitglied der Markenfamilie erkannt werden. Das wird mit sekundären Erkennungszeichen erreicht. Der sogenannte Hofmeister-Knick am hinteren Seitenfenster gilt als typisch für BMW; durch ihn kann man jede Limousine der Marke sofort als BMW identifizieren. Adidas operiert seit Jahrzehnten erfolgreich mit den legendären drei Streifen. Ein sehr häufig

verwendetes Erkennungszeichen sind Farbkombinationen. Ein Buch in Gelb und Blau wird sofort mit Langenscheidt in Verbindung gebracht. Auch im Investitionsgütermarkt wird offensiv mit sekundären Erkennungszeichen operiert. So arbeitet Krones, der weltweit führende Hersteller von Abfüllanlagen, mit zahlreichen standardisierten Designelementen. Sekundäre Erkennungszeichen lösen zwar nicht die intensiven wahrnehmungspsychologischen Effekte der primären Zeichen aus, helfen aber sehr, die Markenprodukte im Markt gegenüber Wettbewerbern abzugrenzen.



Beziehungen differenziert gestalten

Marken können sich wechselseitig stärken, aber auch gegenseitig schwächen und schaden. Wenn die einzelnen Marken eines Portfolios „einander zugetan“ erscheinen, ist eine konsequent gestaltete „Familienpolitik“ von Vorteil.

Wenn sie jedoch von „uneinheitlicher Gesinnung“ zeugen, vermeidet man einen Auftritt, der die einzelnen Marken in eine Familie zwingt.

Familiäre Markenbeziehungen

In einem familiär konzipierten Portfolio gibt es eine Muttermarke, Tochtermarken und oft auch Enkelmarken. Wie im „echten Leben“ sind sich die Familienmitglieder in ihrem Charakter verwandt, sie tragen ein gemeinsames Familienwappen – das Markenzeichen –, und sie sehen sich auch sehr ähnlich.

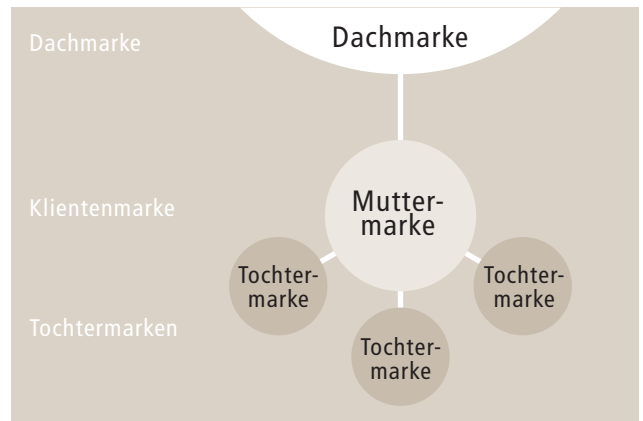
Die Muttermarke

In familiär konzipierten Markenportfolios kommt in der Regel der Subjektmarke (meistens ein Unternehmen, manchmal eine lebende Person) eine hoheitliche Rolle, nämlich die der Muttermarke, zu: Die Subjektmarke muss als „geistige Urheberin“ und Autorität gegenüber den Tochtermarken erkennbar sein, damit eine synergetische Wirkung zwischen allen Marken der Gruppe entsteht.

Die Tochtermarken

Zwischen den Tochtermarken besteht ein ambivalentes Verhältnis, teils erscheinen sie als eine Einheit, teils kämpft jede um ihre Eigenständigkeit. Die Muttermarke bildet hierbei die versöhnende Klammer; in ihr ist das repräsentiert, was die Töchter gemeinsam haben.

Durch das Design und in der Kommunikation verschiedene Marken als Angehörige einer Markenfamilie zu präsentieren ist nur dann erfolgssteigernd, wenn diese erkennbar von denselben "Genen" geprägt sind. Wenn die Wesensverwandtschaft zu gering oder ihr Profil sogar problematische Widersprüche zum Familienverbund aufweist, wird die Beziehungsdarstellung auf das Funktionale reduziert.



Funktionale Beziehungen

Bei der Übernahme einer anderen Marke oder bei einer Diversifikation auf andere Märkte ist der funktionale Beziehungstyp häufig ratsam. Dass die verschiedenen Marken einem Unternehmen angehören, wird nicht verheimlicht, aber die Zusammengehörigkeit wird nicht emotionalisiert. Die Beziehung zwischen den Marken wird nüchtern und abstrakt gestaltet. Die führende Marke tritt dabei als Dachmarke auf, und die untergeordnete Marke wird als Klientenmarke präsentiert.

Die Dachmarke

Das „Oberhaupt“ in der funktionalen Beziehung ist die Dachmarke. Sie benimmt sich (öffentlich) gegenüber den ihr untergeordneten Marken wie ein Anwalt oder Agent von Sportlern: Sie nimmt sich ihrer Angelegenheiten an, bleibt im Hintergrund und tritt öffentlich nicht als beherrschende Figur auf. Souveräne Diskretion ist die herausragende Eigenschaft der starken Dachmarke. Unilever und Proctor & Gamble und andere Unternehmen mit extrem heterogenen Portfolio praktizieren diese Strategie mit großem Erfolg.

Die Klientenmarke

Jede Klientenmarke einer Gruppe hat ihren individuellen Wertekanon und pflegt einen eigenen Stil. Sie ist selbst der (ideelle) Qualitätsgarant der Produkte und Leistungen, die unter ihrem Namen angeboten werden. Sehr viele populäre Produkt- und Konzeptmarken haben diesen Status: Tempo zum Beispiel, auch Wick, Nivea, Tesa und Hansaplast etc.

Das Markenportfolio gliedert sich sozusagen in aktive Figuren, Ordnung gebende Ideen und faszinierende Dinge. Mit diesem Ordnungssystem können verschiedenste Marken zu einer schlüssigen Gruppe zusammengeführt werden,

Die Subjekt-Marke

Die Subjekt-Marke ist ein tatsächlich denkendes, fühlendes und handelndes Subjekt, in manchen Fällen sogar eine „echte“ Person: ein Architekt, ein Modeschöpfer, ein Entertainer oder eine Koryphäe aus der Wirtschaft oder Wissenschaft. In der Regel jedoch ist die Subjekt-Marke ein Unternehmen. Subjekt-Marken sind Helden, die ein bestimmtes Ethos pflegen, ihren eigenen Weg gehen, bedeutende Schwierigkeiten meistern und manchmal auch verlieren, aber doch wieder auf die Beine kommen. Subjekt-Marken sind Romanfiguren der kommerziellen Welt.

Subjekt-Marken sind schöpferisch und produktiv. Was sie tun, weist eine unverwechselbare Idee und Handschrift auf. Wenn die Subjekt-Marke ihr Aufgabenspektrum verbreitert und zu den jeweiligen Aufgabenfeldern markante Lösungskompetenzen und -ansätze entwickelt, gehen daraus Konzept-Marken hervor.



Die Konzept-Marke

Die Konzept-Marke steht für eine typische Art oder das System, in oder mit welchem eine Marke ihre Aufgaben löst – wie sie Produkte und Leistungen entwickelt, produziert und den Kunden zugänglich macht. Die Subjekt-Marke Heidelberger Druckmaschinen führt die Konzept-Marken Prepress, Press und Postpress. Die Konzept-Marken von BMW (Subjekt-Marke) sind die Z-Reihe (Sportwagen), die X-Reihe (tauglich für Wege jenseits des Asphalt) sowie die sportlichen Straßen-Limousinen und -Coupés (1er, 3er, etc.). Das Konzept ist nicht das Produkt selbst, es bringt aber das Produkt hervor. So wirken zwischen Produkt- und Konzept-Marken wechselseitige Aufladungseffekte.

Die Produkt-Marke

Die Produkt-Marke ist eng an ein konkretes Produkt gebunden. Produkt und Marke sind nicht voneinander zu trennen. Der iPod von Apple ist eine solche Produkt-Marke, wie auch Smarties von Nestlé und der Bleistift Castell 9000 von Faber-Castell.

Strukturen mit Konzept-Marken schaffen

Die Produkt-Marken erzielen unmittelbare Absatzerfolge, die Subjekt- und die Konzept-Marken geben ihnen Rückendeckung. Für das Management des Marken-Portfolios sind die Konzept-Marken besonders interessant, denn mit ihnen lassen sich wechselseitige Effekte steuern und negative Wechselwirkungen verhindern. So leidet die Luxuslimousine Mercedes S 600 – eine starke Produkt-Marke für Personen, die ihre Schuhe schon lange nicht mehr selbst putzen –, nicht unter der ebenso kraftvollen Produkt-Marke Unimog, die ein Urbild für das Wühlen durch Schlamm und Morast ist: Die eine Produkt-Marke ist eingebettet unter die Konzept-Marke „MB Premium-Limousinen“, die andere unter „MB Nutzfahrzeuge“. Über diesen wiederum steht die Top-Marke Mercedes-Benz, die universal profiliert ist und die Kompetenzen für beide so verschiedenen Bereiche in sich vereint. Wären zwischen der Top-Marke und den kontrastierenden Produkt-Marken keine markanten Konzept-Marken geschaltet, wäre diese Spreizung nicht möglich.

Das Design bringt die Marke umfassend zum Ausdruck, das Produktdesign ebenso wie das Kommunikationsdesign und gegebenenfalls das Interieur-Design am Point of Sale. Denn die Marke mit ihrem speziellen Mythos braucht ein Gesicht, und dieses Gesicht muss ein authentisches, glaubwürdiges Sinnbild sein. Der Produktgestaltung kommt eine Schlüsselfunktion zu. Denn die Produkte sind der Teil der Marke, den sich die Kunden persönlich aneignen.

Das Produkt im Mittelpunkt

Produkte einer Marke zu gestalten ist mithin eine deutlich komplexere Aufgabe als die Gestaltung von No-Name-Produkten. Die Produkt-Marke gibt es ohne das Produkt nicht. Das Produkt ist der Mittelpunkt der Markensphäre. Die Ausstrahlung manifestiert sich im Aussehen. Die Visualität bindet die Gefühle und reflektiert das Wissen und schlichtet alles, was man mit der Marke assoziiert. Das Design gibt dem Mythos der Marke ein Gesicht.

Bei der Gestaltung eines Produkts, das der Träger einer Produkt-Marke ist oder werden soll, gelten prinzipiell dieselben Kriterien wie bei Produkten ohne Markenanspruch. Die Entwicklung konzentriert sich also auf den Gebrauchsnutzen und den emotionalen Nutzen des Produktdesigns. Allerdings werden bei der Gestaltung des emotionalen Nutzens erheblich umfangreichere Profilvergaben berücksichtigt.

In der pragmatischen Vorgehensweise ist zunächst Empathie, die methodische Einfühlung in die Marke gefragt, denn ohne feines Gespür wäre eine Marke nicht machbar. Hierbei gilt es vor allem den Marken-Mythos zu erfassen und zu verinnerlichen. Sie bildet den Bezugsrahmen, auf den alle gestalterischen Lösungen abgestimmt werden.

In diesem Sinn wird die Rolle der Marke in ihrem Markt repräsentiert: eine Marke, die Konventionen durchsetzt, kennzeichnet sich mit anderen visuellen Merkmalen als eine Marke, die als klassischer Herausforderer Alternativen gegen die Konventionen platziert. Das Design nimmt in der Gestaltung des Produkts Merkmale auf, die den Kompetenz-Fokus (generalistisch oder spezialisiert, ggf. mit Analogien zu den Kompetenz-Schwerpunkten) vermitteln. Die Psychografie wird gestaltet (z.B. besonnenes oder spontanes Temperament). Schließlich wird der Geltungs-Horizont (auf ein bestimmtes Milieu oder auf ein heterogenes Publikumsspektrum ausgerichtet) der Marke signalisiert – ein Aspekt, der bei manchen Marken die höchste Priorität einnimmt.

Bei der Umsetzung dieser Vielfalt an Vorgaben können selbst unscheinbare formale Details eine extreme Wichtigkeit erlangen. Für den Markenerfolg von Audi zum Beispiel hat das Thema „Fugen / Spaltmaße“ eine völlig andere Bedeutung als für Jeep.

Ein „magisches Ding“ ist gelungen, wenn alle markenpsychologischen Botschaften mit Mitteln gelöst werden, die die Gebrauchstauglichkeit des Produkts erhöhen. Produkte, bei welchen dies gelingt, wie der Stella-Strahler von ERCO, die Mag-Lite D-Cell, das Schweizer Offiziersmesser von Victorinox und der iMac von Apple, erlangen nicht selten Kultstatus.

**Zusammenhänge
aufzeigen...**

Konzept-Marken entstehen, wenn mehrere Produkt-Marken offenkundige konzeptionelle Merkmale miteinander teilen. Sie bilden eine homogene Gruppe innerhalb eines Sortiments, das aus (meistens) mehreren Gruppen besteht. Das Design hat einen ganz erheblichen Einfluss darauf, ob eine Produkt-Marke in den Geltungsraum einer Konzept-Marke eingebettet und, was gleichermaßen wichtig ist, von anderen Markenräumen unterschieden werden kann.

Wichtig ist, dass die visuellen Gruppen-Merkmale signifikant sind, also zugleich augenfällig und bedeutungsvoll. Das besondere Können besteht schlussendlich darin, dass alle Design-Gruppen, über alles Trennende hinaus, eine spürbare Zusammengehörigkeit erzeugen. So entsteht eine Großfamilie, die sich aus mehreren homogenen Einzelfamilien zusammensetzt.

**...oder Unterschiede
betonen**

Bei der Gestaltung funktionaler Beziehungen innerhalb einer Markengruppe gelten umgekehrte Vorzeichen. Gemeinsamkeiten zwischen der Dachmarke und den Klienten-Marken werden sowohl auf der formalästhetischen als auch auf der inhaltlichen Ebene vermieden. Damit wird die kulturelle Souveränität der Klienten-Marken signalisiert. In kaum einem anderen Feld hat die Kompetenz in Sachen Design-Strategie und -Konzeption eine so hohe Erfolgsrelevanz wie in der Gestaltung eines Marken-Portfolios.

Extrem vielfältig. Aber sehr strukturiert

Ein Mythos-Spezialfall

Mythen gibt es in zahlreichen Kategorien – Natur-Mythen, spirituelle Mythen, Zivilisationsmythen und einige mehr –, und diese wiederum fächern sich auf in Sub-Kategorien. „Marke“ ist einer dieser speziellen Mythos-Typen. Jene Mythen, die in der Wirtschaft beheimatet und mit einem Namen gekennzeichnet sind, der explizit der Vermarktung dient, werden als Marken bezeichnet.

Menschen, die zu einem Mythos wurden, gibt es viele. Aber nur jene werden als „Marken“ bezeichnet, die ihren Namen und gewissermaßen sich selbst vorrangig als Wirtschaftsgut behandeln. Das gilt für Models- wie Heidi Klum, Entertainer wie Günter Jauch, Star-Architekten oder auch Künstler. Die Bundeskanzlerin Angela Merkel hingegen kann zu einem politischen Mythos werden, aber streng genommen nicht zu einer Marke – solange sie keine primär wirtschaftlich motivierte Selbstvermarktung betreibt.

Kontinuität und Kontrast

Üblicherweise wachsen Marken mit der Dauer ihrer Existenz. Immer mehr Menschen begegnen ihnen, und die Geschichten, die sich um sie spinnen, werden vielfältiger, und so nimmt ihre Bedeutungstiefe – die Aufladung – kontinuierlich zu. In der Markenstrategie arbeitet man deshalb mit dem Faktor „Dauerhaftigkeit“. Bei der Saison-Marke allerdings wird das baldige Verschwinden der Marke schon der Ideenentwicklung zugrunde gelegt. In der Textilmode, im Entertainment und im Genussmittelsektor sind zum Beispiel Produktmarken oft absichtsvoll kurzlebig. Vorgänger- und Nachfolgemarken kontrastieren teilweise heftig miteinander. Dem von den Reizen der einen Marke ermüdeten Publikum wird mit der polarisierenden Nachfolgemarke eine neue Stimulans geboten.

Inzwischen ist die Saison-Marke auch in anderen Sektoren anzutreffen, sogar bei technischen Gebrauchsgütern, im Handy-Markt zum Beispiel.



bulthaupt





Bedeutungstiefe und Reichweite

Unter dem Begriff „Marke“ finden sich Vertreter von verwirrend unterschiedlichem Rang. Seitenbacher Müsli kann in einem Atemzug mit der NASA genannt werden. Dennoch ist der Markenkosmos sehr klar strukturiert.

Trivial-Marke: Eine Marke entsteht, sobald in einem relevanten Personenkreis ein Name mit einer Produktgattung oder mit bestimmten Produkten (auch Dienstleistungen) assoziiert wird: Bezeichnung, öffentliche Bekanntheit und Produktbezug sind die fundamentalen Merkmale der Markenbildung. So ganz ohne Charisma und ohne jede Besonderheit bewegt sie sich noch auf schlichtem Niveau und wird wegen ihrer Bedeutungsschwäche als Trivial-Marke bezeichnet.

Singular-Marke: Eine Marke muss sich individualisieren. Sobald sie im Markt mit typischen Leistungen, eigenständigen Werten und eventuell auch mit einer bestimmten Interessensgruppe oder sozialen Szene assoziiert wird, ist ein entscheidender Entwicklungsschritt vollzogen. Singular-Marken haben einen gewissen Nimbus und werden landläufig als das akzeptiert, was man landläufig unter „Marke“ versteht.

Referenz-Marke: Wenn eine Marke nicht nur über eine markante Individualität verfügt, sondern auch als Maßstab für eine Produktart oder Branche gilt, ist sie eine Referenz-Marke. Selbst im Investitionsgüterbereich übernehmen Referenz-Marken eine wichtige Rolle: Kaeser Kompressoren aus Franken, S+S Separation and Sorting Systems aus dem Bayerischen Wald, Urban Kunststoff-Schweißmaschinen aus Memmingen werden in ihren Märkten als Orientierungsbeispiele für aktuelle Professionalität genutzt.

Meta-Marke: Einige Marken wachsen gewissermaßen über sich und ihr originäres Kompetenzfeld hinaus. Ihr Name wird umgangssprachlich für übertragene Bedeutungen verwendet, als Synonym für eine Lebenshaltung, einen sozialen Status oder besondere Ereignisse. So steht Bulthaup für weit mehr als nur Küche, Rolex ist nicht nur ein Zeitanzeiger, Loewe mehr als Fernsehen und Musikhören.

Mega-Marke: An Bedeutungstiefe und Geltungsreichweite allen anderen weit überlegen sind die Mega-Marken. Kaliber dieser außergewöhnlichen Art sind Coca-Cola und Microsoft, die bereits erwähnte NASA, auch Airbus und BMW und selbst einige deutlich kleinere Unternehmen wie Adidas. Sie repräsentieren ihre Produktgattungen oder einen bestimmten Produkttypus, auch ihre Branchen, und rund um den Globus löst die Erwähnung ihres Namens Assoziationen aus, die weit über das Produkt und seine Anwendung hinausgehen. Und als Synonym eingesetzt, wird ihr Name auch von Menschen verstanden, die nicht ihrer Zielgruppe angehören.



Kontaktadressen

Ansprechpartner für weitere Informationen zum Thema Industriedesign in Bayern

VDID

Verband Deutscher Industrie Designer e.V. / Bayern

Peter Knopp
Schloss Euernbach
85298 Scheyern
vdid@mursch-knopp.de
Tel.: 08445 91006
Fax: 08445 91007
www.mursch-knopp.de

Gesamtverband:

VDID Verband Deutscher Industrie Designer e. V.

Geschäftsstelle
Markgrafenstraße 15
10969 Berlin
vdid@germandesign.de
Tel.: +49 30 740 785 56
Fax: +49 30 740 785 59
www.vdid.de

Bayerischer Handwerkstag

M. A. Wolfgang Lösche
wolfgang.loesche@hwk-muenchen.de
Tel.: 089 5119241
www.hwk-muenchen.de

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

Referat VIII / 1,
Dr. Ronald Mertz
ronald.mertz@stmwivt.bayern.de
Tel.: 089 21622672
www.stmwivt.bayern.de

bayern design gmbh

Dr. Silke Claus
claus@bayern-design.de
Tel.: 0911 24022302
www.bayern-design.de

Bayern Innovativ GmbH

Barbara Geyer
geyer@bayern-innovativ.de
Tel.: 0911 20671382
www.bayern-innovativ.de

IHK Aschaffenburg

Silke Heinbücher
heinbuecher@aschaffenburg.ihk.de
Tel.: 06021 880115
www.aschaffenburg.ihk.de

IHK Augsburg & Schwaben

info@schwaben.ihk.de
Tel.: 0821 3162371
www.schwaben.ihk.de

IHK Coburg

Rico Seyd
seyd@coburg.ihk.de
Tel.: 09561 742646
www.coburg.ihk.de

IHK Mittelfranken

Dr. Udo H. Raab
raab@nuernberg.ihk.de
Tel.: 0911 1335376
www.nuernberg.ihk.de

IHK München & Oberbayern

Dr. Tina Emslander
emslander@muenchen.ihk.de
Tel.: 089 5116394
www.muenchen.ihk.de

IHK Niederbayern

Dieter Hilgärtner
hilgaertner@passau.ihk.de
Tel.: 0851 507347
www.passau.ihk.de

IHK Oberfranken

Norbert Raps
raps@bayreuth.ihk.de
Tel.: 0921 886104
www.bayreuth.ihk.de

IHK Regensburg

Josef Beimler
beimler@regensburg.ihk.de
Tel.: 0941 5694241
www.regensburg.ihk.de

IHK Würzburg-Schweinfurt

Oliver Freitag
freitag@wuerzburg.ihk.de
Tel.: 0931 4194327
www.wuerzburg.ihk.de

Ausbildungsstätten:

Hochschule Coburg

www.fh-coburg.de/sgip

Hochschule München

www.design.hm.edu

TU München

www.id.ar.tum.de

Impressum

Herausgeber:

VDID Verband Deutscher
Industrie Designer e.V. / Bayern
2010

Förderung:

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft,
Infrastruktur, Verkehr und Technologie



Autor:

Ralph Habich
www.habich-ci.de

Gestaltung:

Designgruppe Flath & Frank
www.designgruppe.de

Bildnachweis:

S. 5:
Ikea Deutschland GmbH & Co. KG
S. 6-7:
Bulthaupt GmbH & Co. KG,
Kässbohrer Geländefahrzeug GmbH,
Manroland AG
S. 13:
Alessi
Rösle GmbH & Co. KG
S. 14-15:
Geobra Brandstätter GmbH & Co. KG,
Otto Bihler Maschinenfabrik GmbH & Co. KG,
Brühl + Sippold GmbH
S. 22-23:
Adidas AG,
BMW AG,
Langenscheidt KG,
Krones AG
S. 26:
Daimler AG
S. 30:
Bulthaupt GmbH & Co. KG,
Deutsche Bank AG
MVG Münchner Verkehrsgesellschaft mbH,
Augustiner-Bräu Wagner KG

Druck:

Mediengruppe

UNIVERSAL

Grafische Betriebe München GmbH

**Engagierte Mitarbeiter, hohe Qualitäts-
und Umweltschutzstandards**
(ISO 9000, ProzessStandard Offset,
FSC-/PEFC-Zertifizierung) und
**modernste Technologie garantieren
Ihnen einen perfekten Service.**

www.universalmedien.de

- 1 Professionell die Zukunft gestalten
Designkompetenz
- 2 Maßgeschneidert für den Markt
Design-Marketing
- 3 Design. Funktion und Sinnbild
Marke
- 4 Designprojekte präzise steuern
Management

