

persönlich

Die Zeitschrift für Unternehmensführung, Marketing und Kommunikation

September 2004



DER ZOO-NETWORKER

Zoodirektor Alex Rübel zwischen dem Zürcher Geldadel und der neuen Wirtschaftselite Ferdinand Dudenhöffer: Die Positionierung der grossen Automarken
Das Multi-Channel-Management von Coop • Zehn Designer über Corporate Identity
Die Markensegmentierung der AMAG

GESPRÄCHE ÜBER MARKEN-KOMMUNIKATION VON MORGEN

Corporate Identity und Markenberatung: Wie lässt sich brachliegendes Markenpotenzial von KMUs besser nutzen? Wie lassen sich Kommunikationsstrategien mit hoher Designqualität erfolgreich vereinen? Wie kann die Seele eines Unternehmens optisch nachvollziehbar umgesetzt werden? Die Markenberater Peter Martin und Daniel Karczinski haben während drei Jahren Gespräche mit vielen Kreativen und Managern geführt. "persönlich" bringt einen Ausschnitt der Gespräche.

ALEXANDER SCHÄRER

KURT WEIDEMANN

JÖRG ZINTZMEYER

DANIEL ZEHNTNER

CLAUDIUS LAZZERONI

ULRIKE MAYER-JOHANSEN

FELIX BRÄUTIGAM

RUEDI BAUR

CARSTEN PRIES

BRUNO REDELBERGER

Über drei Jahre lang diskutierten die beiden Chefs der CI-Agentur Martin et Karczinski mit führenden Designern und Markenmanagern über Themen wie Markenstrategien in Nischenmärkten, internationales Branding und

Potenzialermittlung in mittleren und grossen Unternehmen.

Peter Martin sagt: "Vielfach nutzen KMU ihr Potenzial nicht und bleiben damit weit hinter ihren Möglichkeiten zurück. Dies betrifft sowohl die Erscheinung, die Medien, die Sinnstiftung und Motivation der Mitarbeiter als auch die strategische Kommunikation."

In den Umfragen ging es darum, Ansätze und Fallstudien zu ergründen und diese einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Martin et Karczinski haben aufgrund dieser Erfahrung ein "Branding Interface Marken-Audit" entwickelt, mit dessen Hilfe Dienstleistungen und Produkte erfolgreicher positioniert werden können (Seite 82).

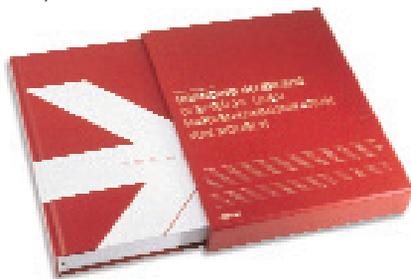
Auf den folgenden Seiten lesen Sie die Zusammenfassung von zehn Gesprächen, welche Fragen beantworten wie: Was macht führende Marken einflussreich? Welche Gedanken bewegen erfolgreiche Kommunikationsdesigner? Welche Anforderungen stellen Unternehmen an das Management von Marken?

In dieser Bestandesaufnahme in den Bereichen Corporate Identity und Corporate Design geht es darum, Wissen zu sammeln, weiterzugeben und eine Diskussionsplattform zu etablieren, die die Kommunikation in Bewegung hält.

750 JAHRE CI- UND BRANDINGERFAHRUNG

Buch-Facts

"Branding Interface – Gespräche über Markenkommunikation von morgen", von Peter Martin, Daniel Karczinski. Umfang: 440 Seiten, Format 23,5 x 28,5 cm, Hardcover im Schmuckschuber, ca. 1300 farbige Abbildungen, Fotos: Frank Widemann, Antje Stumpe. ISBN 3-8307-1290-1, Preis EUR 128,- / CHF 202,- (Bestellung im Buchhandel).



ALEXANDER SCHÄRER

Verwaltungsratspräsident der Möbelmarke **USM**



BESONDERHEITEN DER MARKENFÜHRUNG

“Ich glaube, der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dass man sich nicht nur über Produkte, sondern vermehrt über die Kultur definiert. Schliesslich ist der Wert der Kundennachbetreuung nicht zu unterschätzen. Wir wollen gezielt nachhaken, nach drei, nach sechs Monaten, einem Jahr, zwei Jahren. Wir wollen der Partner werden, der Prozesse beherrscht, und zwar ein Leben lang. Die Dienstleistung muss als Wert erkennbar sein. Wir können Themen wie Facility Management, Umorganisation, ‘New Work’ oder Outsourcing nicht ignorieren. Wir müssen heute auch in der Lage sein, eine Infrastruktur für einige Tage oder mehrere Wochen zu vermieten. Der Kunde will keine Möbel, sondern einen Arbeitsplatz, er will eine Lösung, die 24 Stunden am Tag und 365 Tage im Jahr funktioniert.

Längerfristig ist eine Entwicklung hin zur Flexibilisierung der (Lebens-)Arbeitszeit zu beobachten. Teilzeitarbeit, Jobsharing, Heimarbeit sind zwar einerseits Schlagwörter, gleichzeitig aber auch nahe liegende Reaktio-

“Unsere Kreativität besteht darin, die Bedürfnisse der Kunden zu eruieren und ihnen gerecht zu werden. Ein Klassiker entsteht, wenn Kundenbedürfnisse über lange Zeit befriedigt werden.”

nen auf Entwicklungen in der Gesellschaft, die nicht reversibel zu sein scheinen, wie etwa die bessere Integration der Frauen in den Arbeitsprozess oder die immer stärker zerfasernen Siedlungsstrukturen. Diese sind ihrerseits eine unmittelbare Folge der Mobilität dank der Omnipräsenz des Webs, die es erlaubt, den Arbeitsplatz an x-beliebigen Orten einzurichten. Das Internet kann ein Mittel sein, um dem Kunden den Einkauf zu vereinfachen und eine gewisse Anonymität im Erstkontakt zu garantieren. Ausserdem wird E-Business den Endkunden mehr und mehr emanzipieren. Er wird einfache Tools nutzen und sich Einrichtungen spielerisch zusammensetzen. Ohne den Fachhändler, den Architekten und den neutralen Planer vor Ort wird man der Individualität aber nicht gerecht werden. Die Qualität der Dienstleistung muss sogar eher noch besser werden, denn der Kunde ist heute vorinformiert und hat viel höhere Ansprüche.”

WERT DES UNTERNEHMENS

“Es gibt keine Börsennotierung, und dies ist auch gut so, denn sonst müsste ich jeden Mor-

gen im Internet nachschauen, wie reich oder arm wir gerade sind. Der eigentliche Wert ergibt sich wohl am ehesten aus dem Delta zwischen positiver Lebenserfahrung und Ärger, das so im Laufe eines Jahres entsteht. Ich würde also sagen, die Firma ist viel wert.”

USM-MÖBELBAUSYSTEM ELEVEN22

“Kernelement von eleven22 ist der vertikale Rahmen aus Aluminium mit integriertem Kabelkanal und Beleuchtung. Er ist Trägerelement für Arbeits- und Ablageflächen sowie für optische und akustische Raumteiler. Das modulare System erlaubt die flexible Schaffung dynamischer Arbeitsinseln im Grossraumbüro, in freistehenden, individuellen Arbeitsstationen oder abgegrenzten Funktionszonen.” ■

USM
Möbelbausysteme

JÖRG ZINTZMEYER

Verwaltungsratspräsident von Interbrand Zintzmeyer & Lux



GEDANKEN ZUR HERANGEHENSWEISE

“Wir sind für Verknüpfung und Zusammenführung von Creating, Managing und Values ... und zwar nicht als linearer Prozess, sondern als Kreislauf, eben als Brand Cycle. Wir kreieren nicht nur eine Marke, sondern bringen sie auch zum Leben. Am Leben erhält man die Marke nur, wenn man sie ständig aktualisiert und sich dabei immer wieder auf die Werte der Marke fokussiert, um einen homogenen Auftritt zu garantieren und zu penetrieren. Ausserdem geht es darum, dass man auch bewertet, was man mit dem Markenmanagement erreicht hat, um entsprechende Korrekturen ansetzen zu können. Dabei geht es nicht nur um das Erreichte, sondern auch darum, den Markenauftritt auf die sich ständig verändernde Umwelt auszurichten. Wenn man es nicht schafft, mit einer Marke eine Erlebniswelt zu kreieren, die einem als Bild im Kopf – oder noch besser im Bauch – hängen bleibt, dann hat man mit grosser Wahrscheinlichkeit seine Hausaufgaben nicht richtig gemacht oder zu wenig Mittel eingesetzt. Die Frage ist ja auch, ob ich den nötigen Kommunikationsdruck erzeugen kann, wie ich Medien miteinander koordiniere und überhaupt integrierte Kommunikation be-

treibe. Man benötigt gewisse Werte, denen man sich verpflichtet fühlt und die die Perspektive geben. Man muss bestimmte Themen definieren, die diese Werte am Leben erhalten und diese transportieren.”

BRAND IDENTITY

“Brand Identity oder Markenidentität wurde in unserem Sprachverständnis eher mit einem Produkt verbunden. Das kann daher kommen, dass Marken anfänglich für Produkte eingesetzt

wurden, oder aber ganz einfach daher, dass man Objekte gebrandmarkt hat. Heute stehen Marken längst auch für

Dienstleistungen. Dieser Unterschied interessiert uns aber nur an der Peripherie. Der wesentlichere Unterschied zwischen Corporate Identity und Brand Identity liegt darin, dass das Management einer CI komplexer ist als das einer Brand Identity für ein Produkt oder eine Dienstleistung. Das kommt daher, dass ein CI-Programm auch immer die Menschen mit einbeziehen muss, deren Denken, Verhalten und deren ganze Kultur, was bei einem Produkt oder einer Dienstleistung nicht unbedingt berücksichtigt werden muss.

Die meisten Designer wissen zudem nicht, was Bilder bewirken können und was sie über-

haupt sind. Ich sage immer, Bilder machen Marken. Ich glaube sehr an das Bild, denn es ist mit absoluter Sicherheit das Leistungsfähigste, das es gibt. Es ist vielleicht nicht in jedem Fall objektiv und präzise, aber es leistet in kurzer Zeit sehr viel. Bilder sind nicht nur zweidimensionale Dinge, Bilder können ein Raum sein, Architektur oder auch ein Verhalten. Zumindest bleibt mir vom Verhalten ein Bild im Kopf.” ■



KURT WEIDEMANN

Professor der Hochschule für Gestaltung in Karlsruhe



GEDANKEN ZUR ARBEITSWEISE

“Wenn einer meiner Studenten mit einem Problem zu mir kommt, lasse ich es ihn auf einem Bierdeckel skizzieren. Wenn er sagt, dass da schon was drauf ist, entgegne ich ihm, dass bei einem Unternehmen auch immer schon was drauf ist. Da ist zum Beispiel Fürstentberg drauf. Die haben ein Wappen, einen Schriftzug, eine Hausfarbe usw. Man kommt nur sehr selten auf ein unbestelltes Feld, um bei null anfangen zu können.

Ich nehme zu einem Kundengespräch immer so viele Abzüge der Vorschläge mit, wie Entscheider da sind. Die sollen sich die Abzüge vier Wochen in ihr Büro hängen und mir erst dann sagen, welcher ihnen am besten gefällt. Das Zeichen soll ja mindestens eine Generation halten, und das Bleibeverhalten kann ich nicht sofort absehen.”

LESBARKEIT VON MARKENZEICHEN

“Ein Zeichen ist gut, wenn man es mit dem grossen Zeh in den Sand kratzen kann: klar, einfach, merkfähig. Heute ein neues Zeichen zwischen zigtausend bestehenden zu platzieren heisst so viel, wie in einen Wald hineinschiessen und keinen Baum treffen.”

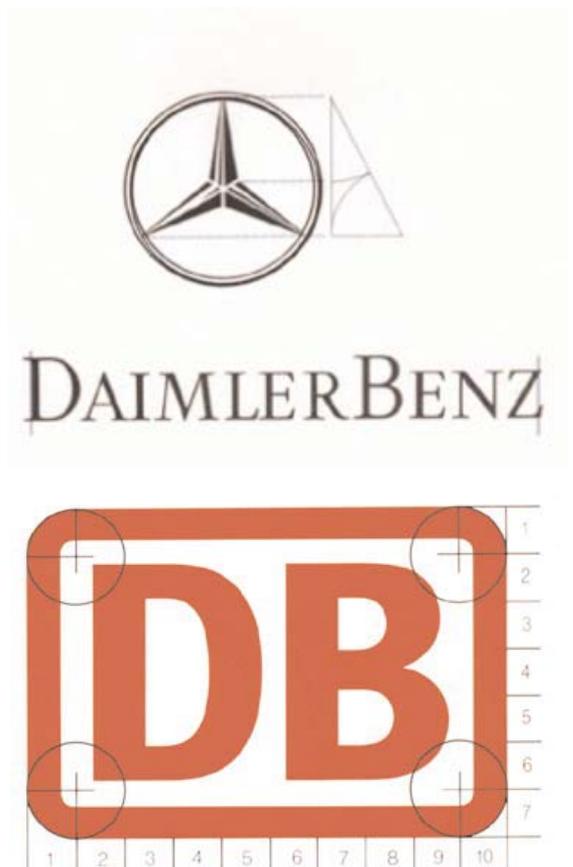
GOLDENER SCHNITT

“Der Wunsch nach Schönheit und Harmonie ist ein menschliches Urbedürfnis und von der Natur in grosser Vielfalt vorgegeben. In stetiger Teilung einer Strecke in zwei Teile, in der sich deren grösserer Teil zum kleineren verhält wie die ganze Strecke zum grösseren. Diese vor allem in der Pflanzenwelt anzutreffende Proportion haben in vielfältiger Weise Architektur und bildende Kunst übernommen.”

“Kompakte Zeichen sind immer komprimierte Kurzformen.”

KUNSTGESCHICHTLICHE BEDEUTUNG UNSERER ZEIT

“Wenn wir davon ausgehen, dass es Wellen, ein Auf und Ab in der Kunst gibt, dann befinden wir uns zurzeit in einem Tal. Wir schrammen gerade an der Sohle. Glaubt ja nicht, dass unsere Zeit irgendwann einmal kunstgeschichtlich eine grosse Bedeutung haben wird.” ■



DANIEL ZEHNTNER

Mitbegründer der Firma Eclat



GEDANKEN ZUR ARBEITSWEISE

“Wir verfolgen den Grundsatz, dass man von der Lösung, vom Kreativen, her denkt. Sie liegt im Tun, nicht im Analysieren. Wir machen vor der eigentlichen Lösungsentwicklung also genauso viel (oder so wenig), um genug Sicherheit zu haben, dass die Idee nicht nur originell ist, sondern eben auch stimmig. Wenn man

sagt, der Wert einer Marke besteht aus den Vorstellungen, die die Leute über eine Marke haben, dann ist doch die Frage, was in Erinnerung bleibt, was die Vorstellung in den Köpfen bewegt. Wie funktioniert das, was bewegt? Das sind Geschichten! Geschichten werden erlebt. Das sind nicht einfach Formalismen, formale Inszenierungen von Licht, Farbe usw., sondern es werden Inhalte erzählt und Bedeutungen aufgebaut. Manchmal muss man das Design hintanstellen und Markengeschichten entwickeln, die über PR-Massnahmen und Events transportiert werden. Nur so ist man lösungsorientiert. Grundsätzlich stellt sich ja immer die Frage, welche Bedeutung man welchem Teil des Auftritts geben kann. Der Name kann nicht alles leisten. Im Gegenteil. Hat man den Namen für eine Firma, entwickelt man ein Zeichen dazu. Aber auch diesen beiden Basisele-

“Für mich sind Sinnggebung und Innovation die wichtigsten Themen der Gegenwart.”

menten kann man nicht die ganze Kommunikationsaufgabe übergeben. Diese Elemente muss man auffüllen, so kommen weitere Ebenen wie Claim und Kommunikationsidee dazu. Entscheidend dabei ist, ob man so eine Ge-

schichte mit der Positionierung verbinden kann, ob das Sinn macht. Dann hat man meistens nur fünf Minuten Zeit, diese Idee

dem Vorstand beizubringen ... Man hat aus dem Zeichen ein gutes Inventar an identitätsbildenden visuellen Elementen zur Verfügung. Ein Inventar, welches man immer wieder neu inszenieren kann.”

INSZENIERUNG

“Das Wesen eines Unternehmens oder einer Institution zeigt sich in dessen Formen der ‘Entäusserungen’, also in der Art seiner verbalen und visuellen Botschaften in den unterschiedlichsten Medien. Unter Inszenierung verstehe ich die bewusste Gestaltung dieser Entäusserungsformen mit dem Ziel der Stimmigkeit zwischen Wesen und Ausdruck.”

WAHRNEHMUNG

“Wahrnehmen ist gleichzeitig sehen (eine Sache wahrnehmen) und machen (Verantwor-

tung wahrnehmen). Mir ist dieses Tätigkeitswort sehr wichtig. Es umschreibt treffend sowohl die Analyse als auch die Synthese des Gestaltens: In der Analyse wird ein Unternehmen in dessen Kontext erkannt – mit all seinen Widersprüchen und Unstimmigkeiten. In der Synthese werden die Entäusserungsformen des Unternehmens neu und stimmig entworfen.”

PROVOKATION

“Wahrnehmen ist ein Schock. Und eine Provokation. Es führt stets zur Erfahrung der Abweichung von Ideal und Wahrheit, von Willen und Ego. Wissenschaft beschäftigt sich mit Wahrheit, Design mit Ideal. Design macht die Abweichung augenfällig. Darum ist Design oft ebenso provozierend wie ein gutes Gedicht.” ■

team|by|wellis |

 eurex

CLAUDIUS LAZZERONI

Professor für Interface Design an der Universität Duisburg-Essen, Unternehmer bei Triad Interface



GEDANKEN ZUR HERANGEHENSWEISE

“Als Basis bringe ich Wahrnehmung bei. Die zweite Stufe ist dann, aus diesem Verständnis heraus einen Reflektionsprozess einzuleiten. Was bedeutet es für mich, wenn ich in einem Medium etwas gestalte – egal ob Markenidentität oder ein Kommunikationsinstrument. Ausserdem muss ich mich fragen, was die einzelnen Möglichkeiten der Wahrnehmung für den anderen, also denjenigen, den man medial transformiert, bedeuten. Was bleibt übrig, was kann man unterstützen, was simulativ mitgeben etc.

Ich persönlich finde es sehr spannend, wenn eine Marke Kontinuität darstellt und versucht, für den aktuellen Bezug Rahmenbedingungen zu verändern. Zum Beispiel Events zu organisieren, Veranstaltungen, die viel stärker auf Moden eingehen können und Aktualität erlebbar machen, ohne gleich die ganze Kommunikationsstrategie des Unternehmens anfassen zu müssen.

Erstens muss man die Marke verstehen, um sie dann sinnlich erfahrbar zu machen. Zweitens muss man etwas über die Wahrnehmung wissen, um sie ansprechen zu können. Das sind die zwei Grundsätze, auf denen ich immer he-

“Für mich sind die Designer der Zukunft Dramaturgen, Regisseure, die nicht mehr statisch, sondern dynamisch denken.”

rumreite. Man könnte vieles vereinfachen, wenn man versucht, jedem Medium eine spezifische Qualität zuzuordnen, im Internet Vertiefung, im Mobilen Aktualität und im Print vielleicht Emotionalität. Emotionalität, die im Raum natürlich noch stärker wird, wenn man

die Firma z.B. auf einer Messe besucht oder in einem Laden erlebt. Da muss viel stärker getrennt werden. Es bringt doch nichts, wenn man auf die Website geht und einem zuerst einmal Emotion in einem langen Flashtrailer entgegenkommt und man gar nicht weiss, wann man an die Kontaktadresse gelangt. Auf der anderen Seite kommt man in die Vorhalle eines Unternehmens, in der nur ein Blumenstraus steht und nichts darauf hinweist, wo man ist.”

ZWISCHENRAUM

“Der Zwischenraum ist für mich der Raum zwischen demjenigen, der etwas kommunizieren will, und dem, der etwas empfängt. Wenn dieser Raum medial überbrückt wird, dann ist er virtuell. Dabei muss man klären, wie man auf der Webseite oder im virtuellen Raum soviel Sinnhaftigkeit schafft, dass jemand dranbleibt oder sich intensiv angesprochen fühlt.

Im Realen ist es der Raum, den man ausfüllt. Das ist für mich die Überbrückung dessen, was stattfindet. Es kommt dabei nicht nur auf Logo, Briefpapier, Visitenkarte und Geschäftsbericht an, sondern auch auf diesen Raum selbst. Das Öffnen eines Briefumschlages kann also genauso ein Erlebnis sein. Wie schafft man es, auch haptisch Dinge zu erzeugen. Da fängt es für mich an. Wichtig ist, den Kopf für eine Dramaturgie zu öffnen.

Für mich könnte die Formel bedeuten, dass das Erlebarmachen einer Marke nicht funktioniert, wenn man über die Formen der Wahrnehmung nicht Bescheid weiss. Da sind so viele Komponenten wichtig, die dramaturgisch eingesetzt werden können. Ich nenne das die Dramaturgie des Zwischenraums. Diese Dramaturgie des Zwischenraums kann man nicht erzeugen, wenn man nichts über die Stufen der Sinneswahrnehmung weiss ... Ich nenne es Dramaturgie, weil man das Wort aus anderen Konzepten kennt, bei denen es auch darum geht, ein Gesamtkonzept zu entwickeln. Es funktioniert nicht, einen Schauspieler, einen Pianisten oder einen Vorhang isoliert wahrzunehmen ... Bei der Dramaturgie des Zwischenraums bringt man Worte in einen neuen Kontext und schafft so ein Moment der Reflexion oder der anderen Betrachtungsweise einer Sache, die bereits da ist.” ■

ULRIKE MAYER-JOHANSEN

Chief Design Officer MetaDesign



GEDANKEN ZUR ARBEITSWEISE

“Führungskräfte haben nie gelernt, auf all die Fragen des Visuellen Antworten zu geben. Wir mussten lernen, diese Fragen so zu stellen, dass unser Gegenüber auch die Chance hat, Antworten zu formulieren, die uns handlungsfähig machen. Ein Einzelner gibt im Idealfall gerade einmal Auskunft

darüber, ob ihm die Farbe gefällt. Wenn sie allerdings mit fünf bis sechs Personen im Führungskreis zusammenarbeiten, die im Prinzip alle unterschiedliche Kompetenzen mitbringen und auch in den meisten Fällen sehr unterschiedliche Vorstellungen von dem künftigen Bild ihres Unternehmens haben, dann kann das ein extrem zäher Prozess werden. Man muss also herausfinden, was sich hinter den Begriffen verbirgt, mit denen sie versuchen, ihre Vorstellung zu beschreiben. Denn Begriffe wie ‘innovativ’ oder ‘modern’ bedeuten für jeden etwas anderes. Somit hat jeder sein eigenes Bild im Kopf, das zuerst sichtbar gemacht werden muss. Meiner Meinung nach greift der Begriff Brand Identity als Instrument der Steuerung von Unternehmen zu kurz. Drei treibende Faktoren sind in meinen Augen wichtig, die miteinander in enger Ver-

“Wir müssen lernen zu verstehen, was Veränderungsprozesse verhindert und was sie ermöglicht.”

bindung stehen und sich gegenseitig bedingen: Erstens die geistige Ebene, das ist das Unternehmen selbst, wo Menschen zusammenkommen, weil sie eine bestimmte Idee, eine Vision verfolgen. Das schafft die Voraussetzung, ein Produkt herzustellen oder eine Dienstleistung anzubieten. Produkt und Dienstleistung selbst stellen die zweite Ebene dar.

Schliesslich kommt als dritter Faktor der Mythos hinzu, die Geschichte einer Marke, ihre emotionale Positionierung und somit ihre emotionale Verankerung. Erst aus dem Zusammenspiel von Unternehmen, Produkt und Mythos entsteht die Corporate Identity.”

DAS SEHEN

“Die Dinge in unserem Alltag werden so sehr zu einem Bestandteil unseres eigenen Lebens, dass das Sehen (uns vertrauter Dinge) nicht mehr zur aktiven Informationsaufnahme dient. Dieses Phänomen begegnet uns in solchen Prozessen immer wieder. Erst der ungewohnte Blickwinkel auf die Dinge ermöglicht uns, einen neuen Zugang zu ihnen zu finden. Es gibt fast in jedem Projekt ein Bild, eine Darstellung, die einen solchen Erkenntnisprozess in Gang setzt.”

DAS VISUELLE

“Alles, was in einem strategischen Prozess entschieden wird, ob es nun ein Branding-, Corporate-Identity- oder auch ein Corporate-Design-Prozess ist, muss in eine visuelle Dimension übersetzt werden, wenn es Realität werden soll. Das Visuelle ist also zwangsläufig der Transmitter unseres Denkens.

Eine Vision hilft den Menschen, Ziele zu beschreiben und Strategien zu entwickeln, wie sie diese Ziele erreichen können. Kennedy hat mit der Vision ‘We choose to go to the moon’ ein enormes Potenzial freigesetzt. Eine Vision beantwortet die Frage nach dem Sinn, weshalb ich etwas leisten soll. Sie macht Menschen handlungs- und entscheidungsfähig.” ■



FELIX BRÄUTIGAM

Markenmanager bei Porsche



BESONDERHEITEN DER MARKENFÜHRUNG

“Wir haben einen spannenden Dreiklang aus Unternehmen, Marke und Produkt, der in sehr vielen Unternehmen getrennt ist ... Wir haben das Unternehmen Porsche, welches die Tradition, die Unabhängigkeit und die Flexibilität als zentrale Markenwerte vorgibt. Diese passen wiederum zur Marke, die sich stark aus den Produkten aufbläht. Die Produkte sind also nicht von der Marke losgelöst. Wir haben kein Produkt, welches nicht zur Marke passt, ganz im Gegensatz zu vielen anderen Automobilherstellern und sonstigen Marken. Beim Produkt achten wir heute eher darauf, was wir nicht tun sollten. Der Sound eines Porsche muss erhalten bleiben, genauso das haptische Erlebnis, das Klacken der Türen etc. Diese Sinneserlebnisse kennzeichnen unsere Produkte seit jeher. Diese dürfen wir nicht verlieren. So haben wir beim Cayenne darauf geachtet, dass nicht nur der Komfort durchgesetzt wird, sondern dass auch die Lenkung sportlich, agil ist und man im Fahrerraum noch etwas von dem V8-Sound mitbekommt. Beim Produkt geht es nicht um ‘wird wichtig’, sondern um ‘bleibt wichtig’. Zwei Dinge sind die

“Es geht um den Mut zur Nische. Die Versuche, Marken als ‘Eier legende Wollmilchsau’ zu schaffen, werden es in Zukunft schwerer haben.”

Basis der erfolgreichen Markenführung bei Porsche. Die Marke wird niemals isoliert gesehen, sondern immer im Zusammenhang mit dem Unternehmen und dem Produkt. Deshalb arbeiten wir sehr eng mit den Kollegen von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zusammen.

Wir kennen uns alle auch sehr gut mit Technik aus und versuchen früh, zum Beispiel bei der Produktlastenhefterstellung, beteiligt zu sein. Das ist eine Grundlage unserer erfolgreichen Markenführung. Die andere ist die Philosophie, unsere Marke wie eine Person oder einen Charakter zu verstehen. Wir stellen uns also die Frage, wie der ‘Mensch’ Porsche bei unseren Zielgruppen ankommen soll. Damit ist man automatisch bei dem Thema Corporate Identity. Da geht es um die Art des Verhaltens, der Werte, der Kommunikation und des Aussehens, also Corporate Design. Das ist der konstante Überbau zum Thema Markenführung. Daraus entstehen konkrete Strategien, insbesondere die Strategie der voll integrierten Kommunikation. Das klingt zwar etwas gestrig, wird aber in der unternehmerischen Realität von den Allerwenigsten gelebt. Da gibt es verschiedene Ansatzpunkte. Einerseits ist das

ganz klassisch Corporate Design. Auch hier gelten Kontrolle und Konsequenz in der Umsetzung. Andererseits haben wir ein Händlerbrevier herausgegeben, mit dem wir zur Lösung des ewigen Konflikts Händler-Identity versus Unternehmens-Identity beigetragen haben. Unsere Händler und wir haben ausserdem zum Launch des Cayenne sehr viel Geld in Corporate Architecture investiert, damit wir so zu einem weltweit gleichmässigen Auftritt der Händler kommen. Diese Rahmenbedingungen muss man durchsetzen. Zudem werden alle wesentlichen PoS-, Werbe- und Dekorationsmittel für die Händler weltweit zentral produziert. Das sind Zuckerbrot und Peitsche im Rahmen einer echten Partnerschaft.” ■



PORSCHE

CARSTEN PRIES

Markenmanager bei BMW-Group



BESONDERHEITEN DER MARKENFÜHRUNG

“Corporate Identity kann man nicht von einem zentralen Ort aus in die Welt tragen. Man braucht Ansprechpartner, Meinungsführer, welche Corporate Identity als Idee weitertragen. Dafür nur ein Corporate-Identity-Manual zu entwickeln und zu erwarten, dass es umgesetzt wird, nur weil es vorgegeben ist, reicht sicherlich nicht aus. Involvement ist ganz wichtig.

Das beschränkt sich nicht nur auf die Corporate-Identity-Verantwortlichen vor Ort. Es fängt häufig bei den leitenden Personen an – ob das jetzt der Präsident einer Tochtergesellschaft, der Marketing- oder Vertriebsleiter ist – und zieht sich dann wie ein roter Faden durch alle Bereiche. Das ist uns sehr wichtig, denn wir wollen, dass nicht nur ein exklusiver Kreis aus Führungskräften, sondern alle dahinter stehen.

Von aussen bekommt man die Wahrnehmung der Marke widerspiegelt und von innen heraus überlegt man, wie die Wahrnehmung eigentlich sein sollte. Beides kann man abgleichen und entsprechende Massnahmen einleiten. Das ist ganz normales Markenmanagement.”

MATERIELLER WERT DES UNTERNEHMENS

“Laut jüngstem Ranking der Best Global Brands von Interbrand betrug der Wert der Marke BMW im Jahr 2003 15,1 Milliarden US-Dollar. Entsprechende Werte für die Marken Mini und Rolls-Royce liegen öffentlich nicht vor.”

“Es ist wichtiger, wie wir gesehen werden, als zu sagen, so oder so müssen wir gesehen werden.”

POSITIONIERUNG UND WERTE DES UNTERNEHMENS

“Die BMW-Group wird wahrgenommen als dynamisches, progressives Unternehmen mit Weitblick, faszinierenden Marken und Produkten sowie einer aussergewöhnlichen, identitätsprägenden Kultur.

Dynamik, Technikaffinität, die in Innovationskraft mündet, und ein ganz spezielles Verhältnis zu Form und Funktion sind die Werte des Unternehmens.” ■



BRUNO REDELBERGER

Zuständig bei der Audi AG in Ingolstadt für Corporate Identity/Corporate Design



BESONDERHEITEN DER MARKENFÜHRUNG

“Um von den Problemen zu sprechen: Da sind einmal die Vielzahl der Agenturen und internen Auftraggeber rund um den Globus. Man kann nicht immer so viel Kontakt halten wie vielleicht notwendig. Die Zusammenarbeit mit den grossen internen Auftraggebern wie z.B. Marketing, Kommunikation und deren externen Partnern ist sehr gut. Schwierig wird es bei kleineren Aufgaben, bei Abteilungen, deren Kerngeschäft nicht die Kommunikation ist. Das sind nicht wenige. Da trifft man oft auf externe Gestalter, die, sagen wir einmal, überfordert sind. Ich habe nur bedingt Einfluss, wen welche Agentur beschäftigt.

Die grosse Chance bei uns war, dass zu dieser Zeit in Ingolstadt Marketing und Vertrieb aufgebaut wurden. Beides sind bei Audi relativ junge Disziplinen, die früher im Konzern wahrgenommen wurden. Erst seit rund 10 Jahren haben wir die Verantwortung über den Vertrieb. Dank Dr. Piëch, dem ehemaligen Konzern-Vorstandsvorsitzenden ... Es war enorm wichtig. Die Verbindung von Produktentwicklung und Produktion mit Märkten und Kunden hat uns einen grossen Schritt nach

vorne gebracht. Es gibt klare Strukturen innerhalb des Volkswagen-Konzerns. Jede Marke entwickelt ihr eigenes spezifisches Profil, auch technisch, mit klar differenzierten Konzepten. Die Marken des Konzerns decken praktisch den gesamten Markt ab. Das hat für

uns den Vorteil, dass wir nicht alles selber machen müssen, um auf Volumen zu kommen. Andere Marken sind eher in Gefahr, sich zu überdehnen. Wir können uns auf unser Segment und

unsere Zielgruppen konzentrieren und so unsere Marke klar profilieren und positionieren. Gleichzeitig können wir Ressourcen des Konzerns zum Vorteil unserer Kunden nutzen.”

WERT DES UNTERNEHMENS

“Das Logo ist die Basis eines Unternehmens. Es gab immer wieder Diskussionen, wie man die vier Ringe darstellt, und man hat sich dafür entschieden, das Logo so beizubehalten, wie es am Produkt verwendet wird. Das war meiner Meinung nach die richtige Entscheidung. Das Produkt ist die Essenz. Sie vertrauen einem Fahrzeug Ihr Leben und das Ihrer Angehörigen an. Vertrauen in die Technik. Das ist das Fundament.”

NUTZEN DER MARKE

“Man nutzt Marken, um die eigene Persönlichkeit zu illustrieren. Eine Marke, die durchgesetzt ist, bereitet mir ein Feld, da sie sich für eine bestimmte Lebenshaltung positioniert hat. Aber die Entscheidung, die für mich richtige Botschaft auszusuchen, liegt in meiner Hand.”

MARKENMANAGEMENT ALLGEMEIN

“Heute sieht Markenmanagement so aus, dass man permanent überprüfen und die Werkzeuge oder Toolbox an die jeweiligen Rahmenbedingungen anpassen muss. Corporate Design ist ein Prozess, kein Gesetz. Die Kernbotschaft muss allerdings immer dieselbe sein.” ■



BRANDING INTERFACE MARKEN-AUDIT[©]

Aufgrund der Gespräche mit Designern haben Martin et Karczinski ein Marken-Audit entwickelt mit der Absicht, Dienstleistungen und Produkte erfolgreicher zu positionieren.

Text: Peter Martin, Daniel Karczinski, Martin et Karczinski

KONZEPTION	KREATION	KOMMUNIKATION	HANDELN/BEWEISEN	WIRKEN
<p>MORGEN Massnahmen und Wirkungsweisen, die im Zusammenhang mit dem Thema Marke zunehmend an Bedeutung gewinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision entwickeln, damit heute und morgen verknüpfen und somit Handlungsorientierung schaffen • Hohes Mitarbeiter-Involvement ermöglichen durch die Kopplung von inhaltlicher und visueller Ebene • Konzeptmarke vordenken, sodass Markeninhalt und Corporate Behaviour die Geisteshaltung des Unternehmens gleichermassen widerspiegeln • Markenidentität als Steuerungsinstrument für die ganze Organisation einsetzen • Trennscharfes Image planen, um später "Lovers" und "Haters" anzuziehen bzw. abzustossen • Dynamischen Markenkern konzipieren, der anschliessend unterschiedliche thematische Interpretationen im Geiste der Kernwerte zulässt 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamischen Markenkern übertragen auf Erscheinungsbild, Persönlichkeit, Basismedien und Verhalten des Unternehmens • Markenerlebniskette ausweiten auf die Bereiche Kultur, Architektur, dreidimensionale Erlebnisswelten etc. • Sinnliche Erfahrbarkeit steigern, z.B. durch die Integration akustischer und kinästhetischer Markensignale • Aspekte Sinnstiftung und Differenzierungsqualität einarbeiten zum Aufbau von individuellem Selbstwertgefühl 	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel als feste Grösse akzeptieren in der Unternehmens- und Markenführung • Spezifische Bedürfnisstrukturen der Anspruchsgruppen intensiv überwachen, um eine hoch individualisierte Ansprache zu ermöglichen • Zielgruppen spiegeln durch die Kopplung adäquater Themen an die Marke • Marke und Medien aktuell und zeitgemäss inszenieren • Selbstwertgefühl/Sinnstiftung aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziales und politisches Einflusspotenzial der Marke nutzen • Kultstatus der Marke unterstützen durch ausgeprägte Unternehmenskultur • Relevanz schaffen im Spiegel von Identität, Aktualität und Gesellschaft • Führungsverhalten zeigen durch polarisierende Impulse und Selbstinnovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung einer Glaubensgemeinschaft/Markenreligion durch "Spiritbranding" • Marke als Statement zum Dasein • Definition der individuellen Persönlichkeit über die Marke • Zunehmende Integration der Marke in unterschiedliche Lebensräume und -phasen • Marke als Konzentrationspunkt mit hoher Informationsqualität und -dichte
<p>Alle Massnahmen und Wirkungsweisen erfordern eine fortwährende Überprüfung und Anpassung</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px dashed #ccc; padding: 5px;">CHARAKTER AUFBAUEN UND AUSRICHTEN ></div> <div style="border: 1px dashed #ccc; padding: 5px;">SICHTBAR MACHEN, FORM GEBEN ></div> <div style="border: 1px dashed #ccc; padding: 5px;">ERLEBBAR MACHEN, KOMUNIZIEREN ></div> <div style="border: 1px dashed #ccc; padding: 5px;">BEWEISEN, SEIN ></div> <div style="border: 1px dashed #ccc; padding: 5px;">WIRKEN</div> </div>				
<p>HEUTE Bewährte Massnahmen und Wirkungsweisen im Zusammenhang mit dem Thema Marke</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstbild und Fremdbild vergleichen • Ist-Image der Marke/des Unternehmens analysieren • Soll-Image festlegen • Relevanz des Angebotes herausarbeiten für die verschiedenen Anspruchsgruppen • Kernwerte der Marke definieren • Marke positionieren durch konsequente Differenzierung gegenüber anderen Anbietern • Erscheinungsbild, Kommunikationsmittel, Medieneinsatz, Verhalten etc. auf Kongruenz überprüfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Identity übertragen auf Erscheinungsbild, Persönlichkeit, Basismedien und Verhalten des Unternehmens • Produkt und/oder Dienstleistung kreativ inszenieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheit schaffen durch Penetration • Integriert und konsistent kommunizieren • Homogenität des visuellen und inhaltlichen Auftritts überwachen • Informations- und Designmanagement einführen und konsequent beibehalten • Komponenten des Marketing-Mix strategisch einsetzen • Produkt/Dienstleistung stets neu inszenieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Philosophie leben und beweisen auf der Grundlage eigener Werte, z.B. in den Bereichen Produkt-, Finanz-, Sozial- und Vertriebspolitik 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Marktdurchdringung/Markenbekanntheit • Ausgeprägtes emotionales Involvement, hohe Loyalität der Anspruchsgruppen • Starke symbolische Bedeutung der Marke • Erreichen einer festen Position im "relevant set" der Anspruchsgruppen • Marke wirkt lebendig und wird zeitgemäss wahrgenommen
<p>01 VORAUSSETZUNG Keine Marke ohne Relevanz des Produktes, der Dienstleistung, der Geschäftsidee</p>	<p>02 DEFINITIONSPHASE Strategische Planung des Soll-Images</p>	<p>03 AKTIONSPHASE Operative Umsetzung der geplanten Darstellung/Kommunikation</p>		<p>04 REAKTIONSPHASE Schrittweiser Auf- und Ausbau des definierten Soll-Images, Identifikation von innen und aussen steigt</p>