

Erfahrungen  
Beispiele  
Anregungen

3

Produktdesign-Kompetenz  
für den Mittelstand

# Marke

## Design. Das Gesicht der Marke

Eine Information für den Mittelstand,  
herausgegeben von der  
**Zollverein School**  
of Management and Design gGmbH  
und dem  
**VDID** Verband Deutscher Industrie Designer e. V.,  
gefördert durch das  
**Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand  
und Energie** des Landes Nordrhein-Westfalen

---

Vorwort	1
Einführung	2
<b>Eine Marke ist machbar.</b>	
1 Klassifikation der Marken	4
<b>Eine Liga mit Aufstiegschancen</b>	
2 Das Elementarprofil	6
<b>Archetypische Quellen des Markenmythos</b>	
3 Markenstrategische Entscheidungen	8
<b>Die Machbarkeit im Blick</b>	
4 Markenentwicklung in der Praxis	12
<b>Produktidee und Markenkonzeption</b>	
5 Der Markenkern	15
<b>Den emotionalen Raum abstecken</b>	
6 Markenportfolio	18
<b>Die Bausteine der Portfoliogestaltung</b>	
<b>Das emotionale Profil der Beziehungsvarianten</b>	
7 Die Physiognomie der Marke	22
<b>Mythosmanifestation und Beziehungsgestaltung</b>	
8 Die Bildungszonen der Marke	24
<b>Interaktion im emotionalen Raum</b>	
VDID-Seminare	28
<b>Designkompetenz für den Mittelstand</b>	
<b>Das Seminar-Angebot</b>	30
Kontaktadressen	32

# Vorwort

---

Über eine Marke zu verfügen bedeutet, dass man über einen Stammplatz im Bewusstsein des Zielpublikums verfügt. Als Marke gewinnt man nicht immer, aber man findet Beachtung: Bevor Kaufentscheidungen getroffen werden, wird geprüft, was man anzubieten hat.

Je vielfältiger das Marktangebot wird – und die Globalisierung erweitert dieses in nahezu allen Segmenten mit enormer Dynamik –, umso wichtiger wird es für den einzelnen Anbieter, dass er in der Entscheidungsfindung berücksichtigt wird. Die Fähigkeit, eine Marke aufzubauen, entwickelt sich in dieser Weise zu einer Kernkompetenz aller Unternehmen – auch im Mittelstand.

Großunternehmen stützen sich beim Aufbau von Marken auf eine überlegene Markt- und Medienmacht. Eine starke Präsenz im Markt (im buchstäblichen Sinn der „unübersehbaren Gegenwärtigkeit“) hat selbst schon eine markenbildende Kraft.

Über dieses Mittel verfügen mittelständische Unternehmen nicht. Häufig stehen sie sogar im Wettbewerb mit weit größeren Anbietern und sind in der David-versus-Goliath-Situation. Sie müssen sich anders durchsetzen.

Bedeutende Marken des Mittelstandes gibt es in überraschend großer Zahl. Sie entstehen oft als eine Art Nebenwirkung herausragender Leistungen in der Produktentwicklung. Der Weg vom guten Produkt zur besonderen Marke basiert dann jedoch auf vielen Zufällen, denen sich ein Unternehmen nicht ausliefern muss, auch nicht ausliefern sollte. Mit einigen wichtigen Methoden der Markentechnik und mit Konsequenz lassen sich die Effizienz der Maßnahmen und die Geschwindigkeit im Markenaufbau erheblich erhöhen. Damit können sich auch Mittelständler aus der Abhängigkeit vom Zufall befreien.

Mit dieser Broschüre soll ein neuer Zugang zum Thema Marke geschaffen werden, mit dem Ziel, den „Zufall“ zu minimieren und die „Planbarkeit“ in den Vordergrund zu stellen.

Die Herausgeber:

VDID  
Verband Deutscher  
Industrie Designer e. V.

Zollverein School  
of Management and Design  
gGmbH

# Einleitung

---

## Eine Marke ist machbar.

### **Die Marke: nützlich und sinnvoll**

Marken gibt es, weil sie nützlich und zugleich sinnvoll sind. Ihre Nützlichkeit besteht im orientierungsgebenden Charakter: Eine Marke steht verlässlich für bestimmte Leistungen und Qualitäten. Der Aspekt „sinnvoll“ ist komplexer, denn „Sinn“ ist eng verbunden mit ideellen Werten. Ideelle Werte sind im Subjektiven verankert, sie hängen mit dem zusammen, was eine Person oder eine Gruppe wertschätzt.

### **Was? Wozu? Für wen?**

Bei einer Marke „weiß man, was man vor sich hat“, es bedarf keines größeren Aufwands um einschätzen zu können, wodurch sich das jeweilige Angebot grundsätzlich auszeichnet. Dies bedingt zweierlei: 1. dass die Marke bekannt ist (wie sonst wüsste man ...) sowie 2. dass die Marke das einhält, was sie zuvor dem Publikum vermittelte – an erlernte Werteverprechen glaubt man nur dann, wenn die Werteverprechen von der Marke glaubhaft ein- und beibehalten werden.

Für den Aufbau und die Führung einer Marke ist es somit unabdingbar, das Leistungsfeld der Marke zu definieren: Zur Lösung welcher Aufgaben bietet die Marke Lösungen an, in welcher besonderen Weise sind sie für die Aufgabe geeignet und auf die Anwendungsbedingungen abgestimmt? Und nicht zuletzt: Für wen engagiert sich die Marke, und wie zeigt sie, dass sie ihn oder sie und seine Belange bestens kennt und konsequent berücksichtigt? Anhand dieser Fragen wird das Markenprofil entwickelt. An dessen Verwirklichung wird mit langem Atem gearbeitet. „Sich treu bleiben“ ist eine in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzende Tugend der Marke.

### **Ein Begriff in den richtigen Kreisen**

Darüber hinaus ist die Bekanntheit kontinuierlich zu steigern. Wichtig dabei ist, dass man bei den für die Marke richtigen Gruppen und Personen zu einem vertrauten Begriff wird. „Bekanntheit“ beginnt mit „Erkennbarkeit“, deshalb ist ein individuelles Design für eine Marke buchstäblich notwendig („Not abwendend“) und erfolgsfördernd. Ein Design, das mit der visuellen Kultur der Zielgruppe korrespondiert, beschleunigt die Steigerung des Bekanntheitsgrades erheblich.

---

### **Verschmelzung von Zweck und Sinn**

An der Intensität, mit der sich Menschen mit einer Marke identifizieren, kann man ihr Charisma erkennen. Sich mit einer Marke zu identifizieren, ist eine intime Beziehung – die Marke „geht nahe“. Dies ist nur möglich, wenn die Marke die Werte verkörpert, die ihr Publikum bewegen.

Die Werte können universaler Art sein und Lebenseinstellungen spiegeln, sie können sich aber auch auf die Aufgaben beziehen, zu deren Erfüllung die Markenprodukte eingesetzt werden – im idealen Fall bieten sich die Werte für beides an. Beispielsweise steht die Marke Zeiss für hochgradige Präzision: Bei optischen Systemen ist dies ein funktionales Qualitätskriterium; viele Produktanwender sehen darin aber auch einen Leitwert ihres persönlichen Verhaltens, eventuell sogar ihrer Lebensführung. Zweck und Sinn verschmelzen miteinander. Diese Synthese zu schaffen, ist das Ziel jeder ambitionierten Markenführung.

### **Die Sprache der Marke**

„Sinn“ und „sinnlich“ sind nicht zufällig verwandte Worte. Sinn ist etwas so Subtiles, dass man unwillkürlich nach konkreten Erscheinungsformen des Sinns, nach seinen Symbolen, sucht. Wenn es dem Design gelingt, Zweck und Sinn differenziert zu vermitteln, sind Produkte hervorragend zur Erfüllung dieses Symbolbedürfnisses geeignet.

### **Leidenschaft des Unternehmens**

Auch sehr kleine Unternehmen können eine bedeutende Marke kreieren, wenn sie überlegen in ihrer Konsequenz und Beharrlichkeit sind. Die Belastungen lassen sich erfahrungsgemäß tragen, wenn man selbst von der Idee überzeugt ist und die Schlüsselpersonen der Mannschaft, mit der man die Aufgabe angeht, von dem Konzept fasziniert ist. Streben Sie eine Marke an, die nicht nur im Markt ankommt, sondern die auch Ihre Mitarbeiter mit Stolz vertreten können! Sie sparen sich unglaublich viel Mühen und Kosten, denn Mitarbeiter, die sich mit der Markenidee identifizieren, sind lernfreudiger und überzeugen andere mit Leidenschaft von dem Wert der Marke. Identifikation mit der Marke macht leistungsstark. Allein die Spekulation auf Markterfolge ist weniger tragfähig.

# 1 Klassifikation der Marken

## Eine Liga mit Aufstiegschancen

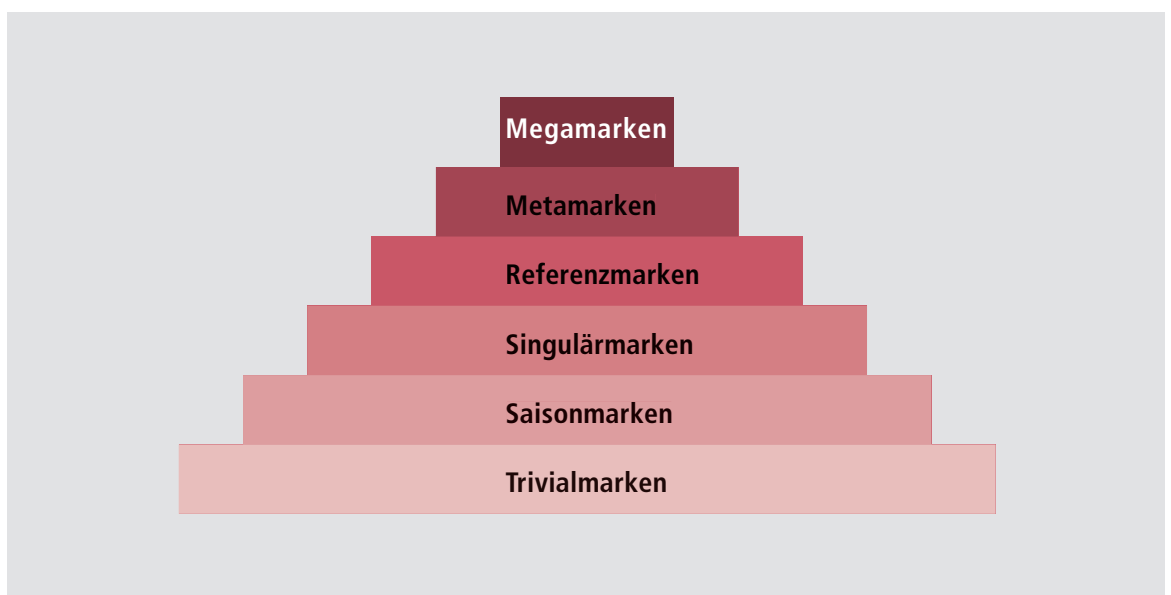
<b>Marke und Mittelstand</b>	Auch kleine und mittelständische Betriebe können Marken kreieren. Sie haben sogar eine günstige Ausgangslage dazu. Denn ihre Strukturen sind überschaubarer und die Zentrifugalkräfte geringer als in komplexen Großunternehmen. Oft verfügen sie zudem über eine hohe Kontinuität in der Unternehmensführung. Alles zusammen prädestiniert Mittelständler dazu, ein Markenkonzept zu entwickeln, ausdauernd an ihm festzuhalten und fortwährend Verbesserungen einfließen zu lassen.
<b>Konsequenz und Kontinuität</b>	Konsequente Werteorientierung, Ausdauer und unablässige Selbstverbesserung sind die Basis eines erfolgreichen Markenwachstums. Eine Marke entwickelt sich, im günstigen Fall, stetig weiter und durchläuft verschiedene Entwicklungsstadien. Das erste Stadium beginnt mit dem Eintritt in den Markt: Wer ein Produkt oder eine Leistung anbietet und mit einem Namen versieht, darf diese mit dem klangvollen Etikett „Marke“ versehen, wenngleich die Bedeutung des Wortes in diesem Fall noch recht trivial ist.
<b>Der Name: ein Begriff mit Bedeutung</b>	Ein herausragender Schritt ist erreicht, wenn der Name im Markt mit typischen Leistungen, eigenständigen Werten und eventuell auch mit einer bestimmten Interessengruppe oder sozialen Schicht in Verbindung gebracht wird. Ab diesem Stadium ist der Name ein Begriff, der spezielle Inhalte repräsentiert. Dieses Stadium, das der Singularmarke, zu erreichen ist ein Ziel, das sich jeder Marktteilnehmer stecken sollte.
<b>Beispielhaft für die Branche</b>	Die Marken, die man als groß und bisweilen auch glamourös erlebt, gehören zwei Kategorien an. Die einen gelten als Referenz ihrer Produktgattung, der Pritt-Stift von Henkel zum Beispiel, oder ihrer Branche, wie Grohe (Grohe Water Technology).
<b>Ein Zeichen soziokultureller Werte</b>	Die anderen – so genannte Metamarken – stehen als ein Synonym für Inhalte soziokultureller Art. Mit „Rolex“ assoziiert man spontan Bedeutungen, die über das genaue Anzeigen der Uhrzeit weit hinaus gehen. Auch mit Miele sagt man mehr als „Haushaltsgeräte“; der Name ist mit einer Lebenshaltung verbunden, in der Solidität und langfristige Orientierung eine wichtige Rolle spielen.
<b>Ein Synonym, überall in aller Welt</b>	Miele wäre fast schon der nächsten Kategorie zuzuordnen, in der nämlich die Referenzrolle sowohl im funktionalen als auch im soziokulturellen Sinn erfüllt ist. Miele fehlt nur ein Aspekt dazu, nämlich die globale Geltung: Coca-Cola und Mercedes-Benz sind solche Megamarken. Sie repräsentieren überall in der Welt ihre Produktgattungen und ihre Branchen, und rund um den Globus löst die Erwähnung ihres Namens Assoziationen aus, die mehr in der menschlichen Psyche beheimatet sind.

### **Geplante Kurzlebigkeit**

Neben diesen Kategorien gibt es noch einen Sondertyp. Alle Marken sind auf eine dauerhafte Existenz ausgerichtet, nur diese eine Ausnahme nicht: die Saisonmarke. Die Saisonmarke betritt die Welt gewissermaßen schon mit der Absicht, in Kürze zu sterben; ihre Ablösung durch eine kontrastierende neue Saisonmarke ist fest geplant. In der Mode und der Genussmittelbranche ist die Saisonmarke traditionell weit verbreitet. Inzwischen ist sie auch in anderen Sektoren anzutreffen, sogar bei technischen Gebrauchsgütern, im Digitalkamera-Markt zum Beispiel.

### **Dichte oder Weite?**

Die Megamarke ist die einzige, deren Charisma durch „Weltgeltung“ gespeist wird. Alle anderen Markenkategorien können mit einem nationalen, oder sogar einen lokalen Geltungsfokus entstehen. Und der enge Fokus erleichtert es, eine hoch intensive Präsenz innerhalb des Zielgebiets zu erreichen. In dieser Frage kommt es nicht selten zu Konflikten zwischen der Markenführung und dem Vertrieb: Für die Marke hat „Dichte“ einen hohen Rang, in der Distribution ist hingegen „Weite“ oft opportuner.



## 2 Das Elementarprofil

# Fundamentale Quellen des Markenmythos

### Das Wirkungsfeld der Marke

Eine Marke zeichnet sich aus durch das, 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 beachten die Menschen, wie weit der Kompetenzfokus der Marke reicht und wie weit sie ihren Geltungshorizont spannt. Entschiedenheit erzeugt Bedeutung und fördert die Entstehung des Markenmythos. Referenz- und Metamarken sind Meister dieses Fachs, sie haben, im subtilen Sinn, ihre Bestimmung gefunden.

### Der Kompetenzfokus

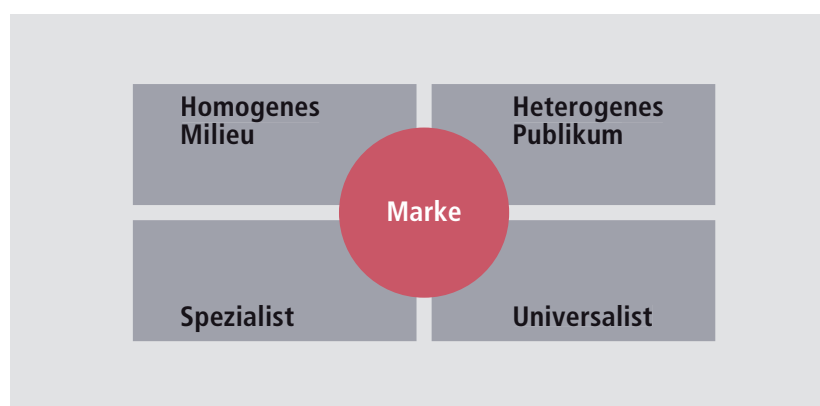
Was kann die Marke? Alles oder Exzeptionelles? Sowohl die Universalität als auch die Spezialisierung bergen eine mythenbildende Energie in sich. Die Spezialmarke versteht sich auf einen Produkttyp oder ein Know-how-Gebiet auf eine außerordentliche Weise. Wer nach den Benchmarks in einem Produktsegment sucht, kommt an den Spezialmarken nicht vorbei.

Die Universalmarke muss nicht so hoch entwickelte Spitzenleistungen bieten, denn sie beherrscht verschiedene Gebiete des Könnens, die zwar vordergründig miteinander nichts zu tun haben, aber: Ihre Domäne ist die Systemlösung, bei der Produkte unterschiedlichster Art ein sinnvolles, überlegenes Ganzes bilden.

### Der Geltungshorizont

Für wen ist die Marke da? Die Publikumsmarke ist nicht einfach nach allen Seiten offen – für eine Mythosbildung wäre das zu diffus –, sondern sie integriert aktiv Personen aus Milieus, die miteinander nichts zu tun haben oder sogar einander skeptisch gegenüberstehen. Dass sich Polo und Bentley bisweilen auf dem Kundenparkplatz von Aldi zusammenfinden, stärkt die Ausstrahlung der Discount-Marke enorm.

Die Milieumarke hingegen ist ausschließlich ein Teil des Milieus, dem ihre Kunden angehören und kümmert sich erkennbar nicht um andere Milieus. Sie „lebt mit und für ihre Gemeinde“, kennt ihre Bedürfnisse aus intimer





---

Erfahrung und bindet ihre Existenz an das Milieu. Bedingungslos kann sich Kundennähe nicht äußern, entsprechend hoch ist die Identifikation der Gemeinde mit „ihrer“ Marke.

### **Das Publikum kürt seine Helden selbst**

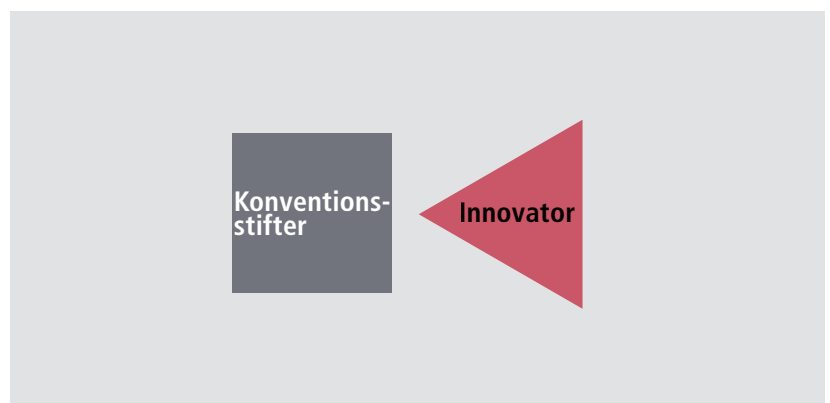
Menschen blicken nicht orientierungslos in das Marktgeschehen. Vielmehr suchen sie kategorisch, von der intuitiven Wahrnehmung geleitet, nach zwei zentralen Figuren: nach dem Typ, der Konventionen in der Branche durchsetzt und Maßstäbe schafft – und nach seinem Antipoden, der die Konventionen mit interessanten Alternativen kontert. Das Publikum will immer beide Typen sehen – und bestimmt selbst, wem sie welche Rolle zuspricht.

### **Der Konventionsstifter**

Die Konventionsstifter 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 waaghalsigen 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.

### **Der Innovator**

Der große Herausforderer der Konventionsstifter ist der Innovator. Diesen Titel verdient er sich, weil er in Sachen Innovation vergleichsweise radikal, ja rücksichtslos ist: Was „besser“ scheint, macht er – auch wenn die neu-artige Lösung das Publikum, das an Vertrautem festhält, irritiert. Bei Personen, die sich leidenschaftlich mit der betreffenden Produktart beschäftigen, wecken Innovatoren Faszination, oft sogar Identifikation. Innovatoren polarisieren. So treu ihre Anhänger sind, so distanziert sind ihre Gegner.



## 3 Markenstrategische Entscheidungen

### Die Machbarkeit im Blick

#### Technische Parameter der Markenstrategie

Die Skizze einer neuen Marke basiert auf den wichtigsten marketing-strategischen Parametern. Man weiß, in welchem Marktsegment die Marke mit welchen Produktarten positioniert werden soll. Von den Zielgruppen besteht zumindest eine ungefähre Vorstellung, und man kann einschätzen, ob die Zielkunden mit dem bestehenden Distributionssystem erreicht werden können. Zudem werden, um die Entwicklung eines Mythos zu begünstigen, von Anfang an markenpsychologische Faktoren berücksichtigt.

#### Kontrasteffekte durch den Wettbewerb

Markenprofile sind relativ. Wie eine Marke erlebt wird, wird nachhaltig von Wechselwirkungen mit anderen Marken beeinflusst. Das Erlebnisbild der Marke Ford wird durch die Vergleichseffekte mit den Wettbewerbsmarken VW und Opel moduliert. Die Lufthansa wurde anders wahrgenommen, als die Swiss Air noch als gleichrangiger Gegner in verwandten Wertefeldern galt. Beim Aufbau der Marke sind solche Kontrastwirkungen sehr hilfreich, wenn man sie als emotionserzeugende Faktoren einbezieht.

#### Die künftige Rolle finden

Die beiden Führungstypen eines Marktes, der Konventionsstifter und der Innovator, sind die bedeutendsten Kontrastgeneratoren. Jede andere Marke wird intuitiv mit diesen beiden verglichen. Einer der strategisch wichtigsten Schritte ist deshalb die Ermittlung der beiden Top-Figuren und ihrer spezifischen Merkmale.

Von heute auf morgen kann eine neue Marke in der Regel keine der Spitzenpositionen einnehmen. Dennoch sollte frühzeitig geplant werden, welchen Rollentyp die Marke mittelfristig besetzen soll, denn der Weg dorthin führt über eine Biografie, die zur Rolle passen muss. Bei der Wahl der angestrebten Rolle wird die Kultur des eigenen Unternehmens einbezogen, denn die Anforderungen an die Mentalität sind bei beiden Rollen sehr verschieden.

Wer die Marke als Konventionsstifter durchsetzen möchte, wahrt den Rahmen der Konventionen und setzt mit Innovationen gezielt nur dort an, wo von vornherein eine hohe Akzeptanz zu erwarten ist; so beweist sich die Marke als verantwortungsvoller Weiterentwickler der Branche.

Soll die Marke jedoch zum (polarisierenden) Innovator der Branche werden, dann werden die Innovationsaktivitäten auf ein Maximum hochgefahren und zugleich ein strikter Individualisierungskurs praktiziert: Auch wenn die gebotenen Leistungen nicht grundlegend neu sein sollten, so ist doch der Stil, der Lösungen kennzeichnet, deutlich verschieden zu den bekannten Formen. Aus Verhaltensweisen der genannten Art leitet das Publikum die Befähigung der Marke zu diesem oder jenem Führungstyp ab. Die Marke wird in den Kreis der Nachfolgeanwärter aufgenommen, für den Fall, dass eine der aktuellen Top-Figuren ihren exponierten Aufgaben nicht mehr gerecht wird.

---

### **Signifikantes Kompetenzprofil**

Bei der Entscheidung, ob der Kompetenzfokus der Marke universal oder markant spezialisiert sein soll, kollidieren markenpolitische Erwägungen oft mit vertriebspolitischen Interessen. Im Sinn der Marke sind alle Ressourcen auf ein schmales Spektrum zu konzentrieren, um so 1. eine im Wettbewerbsvergleich überlegene Leistung zu erzielen und 2. ein ungewöhnlich scharfes Know-how-Profil zu erlangen, was den Markenaufbau enorm beschleunigen kann. Für den Vertrieb hingegen ist es bisweilen eine hohe Barriere, wenn man dem Kunden keine „multifunktionalen Komplettlösungen“ anbieten kann. Bei der Lösung des Zielkonflikts sollte in jedem Fall angestrebt werden, dass die Marke im Vergleich zum Wettbewerb mittelfristig entweder als glaubwürdiger Universalist oder als brillanter Spezialist erscheint. Alles was dazwischen liegt, schwächt das Mythospotenzial der Marke.

### **Die Marke der Kunden**

Wer im Produktbereich bzw. im Kompetenzfokus eine außergewöhnliche Signifikanz aufweist, kann es sich leisten, den Geltungshorizont der Marke indifferent anzulegen. Ansonsten gilt: Zuerst wird ein Milieu erobert, dann kann, im Sinn einer Publikumsmarke, mit der Integration anderer Zielgruppen und Milieus begonnen werden. Je breiter das Zielgruppenspektrum ist, umso geringer sind die Chancen, eine außergewöhnliche Kundennähe zu erlangen – weder hat man reale Aussichten darauf, die einzelnen Zielgruppen bedeutend besser zu kennen als der Wettbewerb, noch kann man Lösungen für den speziellen Bedarf der einzelnen Zielgruppe bieten. Die Marke wird umso schneller zur bevorzugten Marke der Kunden, je deutlicher die Identifikation der Marke mit den Kunden ist. Die „bedingte Beziehung“ zu den einzelnen Zielgruppen muss man auch noch offenkundig darstellen, denn das Design muss ja so allgemein gehalten sein, dass „alle angesprochen“ sind – „irgendwie“, muss man hinzufügen. Gegen eine stringente Milieustrategie sträuben sich nicht selten die Kapitalgeber, die sich von einem breiten Zielgruppenfächer eine Risikominimierung erhoffen. Dies führt jedoch zu einem Durchschnittsprofil, und Mittelmäßigkeit ist Gift für die Markenbildung.

# ERCO



■ Die Markenidee: ERCO „produziert Licht“. Wer „Licht“ als seine Aufgabe formuliert, geht Lösungen anders an, als wenn das konkrete Produkt im Vordergrund stünde. ERCO entwickelt und fertigt Leuchten, ist sogar international die Referenz ihres Segment. Aber die Wirkung „Licht“ steht laut der Markenidee vor der Ursache „Leuchte“ und der Zweck – oder der Sinn? – höher als die Mittel. Auch damit setzt ERCO einen Maßstab, der weit über die eigene Branche hinaus gültig ist.

Licht ist ein physikalisches Faktum. Zugleich ist der Begriff metaphorisch besetzt, sogar spirituell. Licht steht für Offenheit, für Reinheit, für Erleuchtung im Sinn eines hellen (statt getrübbten) Bewusstseins.

ERCO bezeichnet sich als die „Lichtfabrik“, nicht die „Lichtmanufaktur“ oder das „Lichtatelier“. Mit dieser Aussage verpflichtet sich die Marke zu industrieller Systematik und Nutzung naturwissenschaftlicher Erkenntnisse. Das Design der Leuchten ist dementsprechend sehr rational.

In den Lichtprojekten, die ERCO als Dienstleistung realisiert, beweist sich dann doch der hoch entwickelte Sensus für die Transzendenz des Mediums. So entsteht das Profil einer Ingenieurmarke, welche die Technik so zu beherrschen weiß, dass neben der funktionalen auch die mystische Dimension des Lichts zur Geltung kommt. Aus der Verschmelzung dieser beiden Pole entsteht eine außergewöhnliche markenmythische Energie, und zugleich kommt ERCO den Architekten sehr nahe – eine für die Marke besonders wichtige Zielgruppe.

# Miele



■ Die Marke Miele definiert, was Qualität, Verlässlichkeit und Dauerhaftigkeit bei Haushaltsgeräten bedeutet, und alle anderen Anbieter müssen sich daran messen lassen. Zugleich treibt sie den Fortschritt in ihrem Produktfeld kontinuierlich voran – ohne Irritationen für die Kunden. Miele ist der klassische Konventionsstifter, und die Marke gewinnt aus der Konsequenz, mit der sie die Pflichten dieser Rolle leistet, eine enorme, fast unerschütterliche Kraft.



## SCHÜCO



■ Universalmarken decken ein breites, heterogenes Kompetenzspektrum ab. Die Kunst ist, tatsächlich ein „Universum“ zu kreieren, das ein sinnfälliges Gesamtbild ergibt; das Risiko besteht darin, dass die Vielfalt als ein zufällig entstandenes „Patchwork“ gesehen wird.

Schüco International steht für Fassaden und Glasdächer, für Fenster – mit Sicht- und Sonnenschutz –, für Türen sowie Gebäude- und Solartechnologie. Das breit gefächerte Sortiment fasst Schüco unter dem Leitbegriff „Gebäudehülle“ zusammen. Die Gebäudehülle wird dabei als eine Membran interpretiert, welche die physikalischen Wechselbeziehungen zwischen Innen und Außen moduliert, Sicherheit spendet und zudem ideale bzw. ästhetische Anforderungen erfüllt. Als konkreter zentraler Nutzen wird – „Lösungen aus einer Hand“ – die Minimierung der Qualitätsprobleme an den Schnittstellen zwischen den Komponenten geboten.



■ Die Keramag AG ist einer der führenden deutschen Markenhersteller von Sanitärkeramik für Privatbäder sowie öffentliche und gewerbliche Wasch- und WC-Anlagen. Das Produktspektrum umfasst neben hochwertiger Keramik auch Wannen, Whirlpools und Duschsysteeme sowie Badmöbel.

Mit dem Claim „Wir schaffen bleibende Werte“ verpflichtet sich die Marke einem hohen Anspruch. Für den Markenerfolg ist es entscheidend, dass der Claim mit greifbaren Realitäten hinterlegt ist. Die Marktführerposition verpflichtet nicht nur zur Vorreiterrolle bei Badkonzepten, Komfort und Hygiene, sondern auch zu wegweisenden Entwicklungen bei Design und Sanitärtechnik. Beispielhaft dafür ist KeraTect®: Es handelt sich hierbei um eine Glasur, die fest eingebrannt wird und sich dauerhaft mit der Keramik verbindet. Dabei erhält sie eine porenfreie Oberfläche, die extrem glatt ist. Neben der extremen Glätte zeichnet KeraTect® sich noch durch eine außerordentliche Haltbarkeit aus, der selbst härteste Beanspruchung und schärfste Reinigungsmittel nichts anhaben können. Auf diese Glasur gewährt Keramag eine 30-jährige KeraTect®-Garantie.

Das Design übernimmt eine entscheidende Funktion für die Integrität der Marke: Produkte, die dauerhaft als wertvoll erlebt werden sollen, benötigen eine Gestaltung, deren Qualität und Charisma von bleibendem Wert sind, und den Wandel des Zeitgeistes überdauern. Das Design und der hohe Eigenanspruch an Qualität und Perfektion stehen deshalb als eine der Kernaussagen für die Marke Keramag.

## 4 Markenentwicklung in der Praxis

### Produktidee und Markenkonzeption

Am Anfang einer produktbasierten Marke steht eine Innovation, die so viel Potenzial hat, dass von ihr Folgeinnovationen und somit die Bildung einer Linie oder eines Markenkosmos ausgehen können.

#### Typische Neigungen 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, bei dem man in führender Stellung ist, 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, das dem Unternehmen und seinen natürlichen Motivationen entsprechen würde?

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

#### Lücken im Marktangebot ermitteln

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- / Leistungsklasse, oder ist eines der mittleren oder oberen Parzellen schwach oder nicht besetzt? Sind die Merkmale zur Klassenunterscheidung ausreichend, oder bieten sich zusätzliche Varianten an?

Mit einem zweiten Koordinatensystem 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 im 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

Nun untersucht man das Zielgruppenspektrum. 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.

Mit dieser Methodik, die einer Rasterfahndung ähnlich ist, stößt man fast immer auf Schwachstellen im Marktangebot. Die größten Lücken bestehen in der Regel in 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.

## Ansätze zusammenführen, Produktidee entwickeln

Jetzt 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 die praktischen Nutzenvorteile 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, Vertriebs- / Marketingstrukturen – zur Verwirklichung des Produkts? Wie lassen sich eventuelle Ressourcen-Defizite ausgleichen?

---

## **Die entscheidende Phase der Markenkonzeption**

Wenn der Weg zur Marke fortgesetzt werden soll, wird die Produktprojektierung zurückgestellt und stattdessen die markenstrategische Konzeption vorgenommen. Dabei ist die Produktidee eine Inspirationsquelle zur Definition des Markenkern-Modells (siehe folgende Seiten). Beim Markenkern-Modell werden die psychografischen Merkmale (Charakter, Werte und Temperament), die Physiognomie (offenkundige visuelle, technische und funktionale Merkmale), die Kompetenz (Fähigkeiten, die mit der Marke assoziiert werden sollen) sowie das Beziehungsverhalten und der Nutzen-Claim der Marke bestimmt. Zudem wird die Markenidee (Spirit) beschrieben, die gewissermaßen den Nährboden und zugleich den Rahmen der vier genannten Merkmalkategorien bildet.

In der Fortsetzung der Produktentwicklung wird man nun anhand des Markenkern-Modells prüfen, ob die Produktidee als zentrales Symbol für die Marke tauglich ist. Optimierungen werden vorgenommen, anschließend stehen die Machbarkeitsuntersuchung und alle weiteren Schritte der Produktprojektierung an. Parallel dazu würden in einer Vorphase der Marketingkommunikation Ideen zur werblichen Präsentation des Markenkonzepts entwickelt.



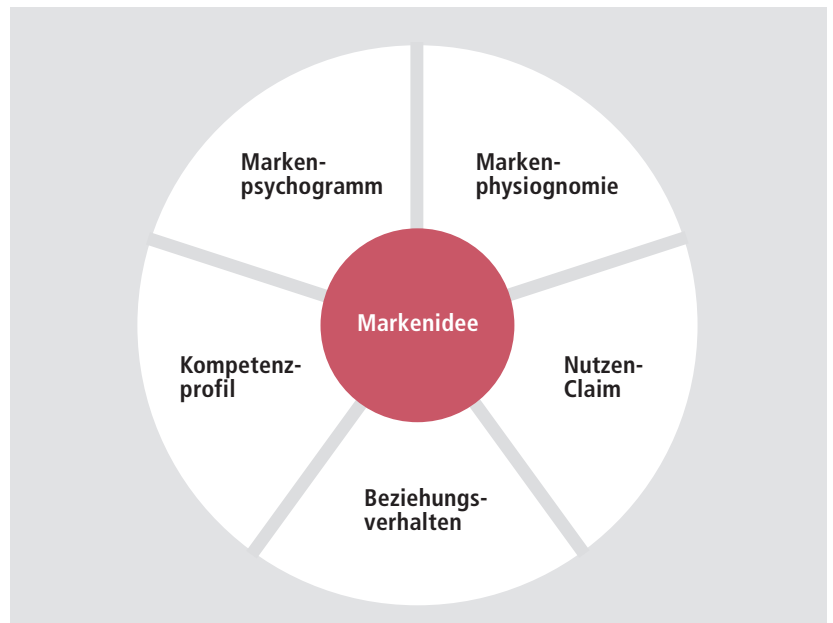
## 5 Der Markenkern

### Den emotionalen Raum abstecken

Eine Marke setzt Sensibilität, Entschlossenheit und – vor allem – Konsequenz voraus. Da eine Person alleine eine Marke nicht realisieren kann, müssen Definitionen für die Marke gefunden werden, die allen Mitwirkenden als eine Art Markenkatechismus dienen; 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.

#### Die Markenidee

Der Entwurf zur Markenidee („Spirit“) steht am Anfang der Markenentwicklung. Die Markenidee beschreibt, eher enthusiastisch als präzise, mit wenigen Worten, wofür die Marke stehen soll. Entscheidend ist, dass man das Formulierte fühlen kann: „It’s not a trick. It’s a Sony“ war ein Slogan, der zugleich für die Markenidee stehen konnte (was nicht immer der Fall sein muss). Die genauere Klärung ist erst in den nächsten Schritten sinnvoll: das Psychogramm, die Physiognomie, das Kompetenzprofil und der Nutzen-Claim sollten als Manifestation des Spirits angelegt werden.



#### Das Markenpsychogramm

Im Markenpsychogramm werden, wie der Name andeutet, die psychischen 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 etc.) 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 Marken- Physiognomie**

Die Physiognomie – das Gesicht – ist das wesentliche Erkennungszeichen einer Person, und zugleich ist die Physiognomie die Bildebene, in 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 der Verkaufsstützpunkte. 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 Kompetenzprofil**

Das Kompetenzprofil 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 etc. sein kann, und dem Verhalten in besonderen Situationen, zum Beispiel wenn Fehler aufgetreten sind oder die Marke durch Wettbewerber 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 sie im Überwinden von Unsicherheiten, Hemmungen und Schüchternheit unterstützen will.

---

„Freude am Fahren“ signalisiert, dass BMW das aktive Fahren höher bewertet als das Auto im Sinne eines Transportmittels oder eines Statussymbols; 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.

### **Der Entwicklungsprozess**

Am Anfang der Entwicklung wird die Markenidee in wenigen Worten formuliert, ohne Scheu vor zu hoch gegriffenen 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? Beschreibt das Psychogramm überzeugend „die Gefühlswelt hinter dem Gesicht (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 Denken entdeckt, nur allmählich im vollen Umfang begreift – in Fragen der Emotionalität ist das nicht vermeidbar. Noch während der Etablierungsphase der Marke lernt man sein Modell des Markenkerns besser zu 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.

# Think different

Leben Sie. Wir kümmern uns um die Details

# Die Lichtfabrik

## Vorsprung durch Technik

# IMMER BESSER

# Just do it

## 6 Das Markenportfolio

### Die Bausteine der Portfoliogestaltung

#### **Chancen erhöhen, Risiken minimieren**

Die Konzentration einer Marke auf eine spezielle Kompetenz und / oder auf eine Zielgruppe stärkt die Ausstrahlung der Marke, erhöht aber das ökonomische Risiko. Die breitere Aufstellung einer Marke geht zulasten der Ausstrahlung. Gelöst wird dieser Zielkonflikt, indem man ein Markenportfolio zusammenstellt, das man mit den drei Elementartypen der Marke – die Subjektmarke, die Konzeptmarke und die Produktmarke – ausbalanciert.

#### **Die Subjektmarke**

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

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

#### **Die Konzeptmarke**

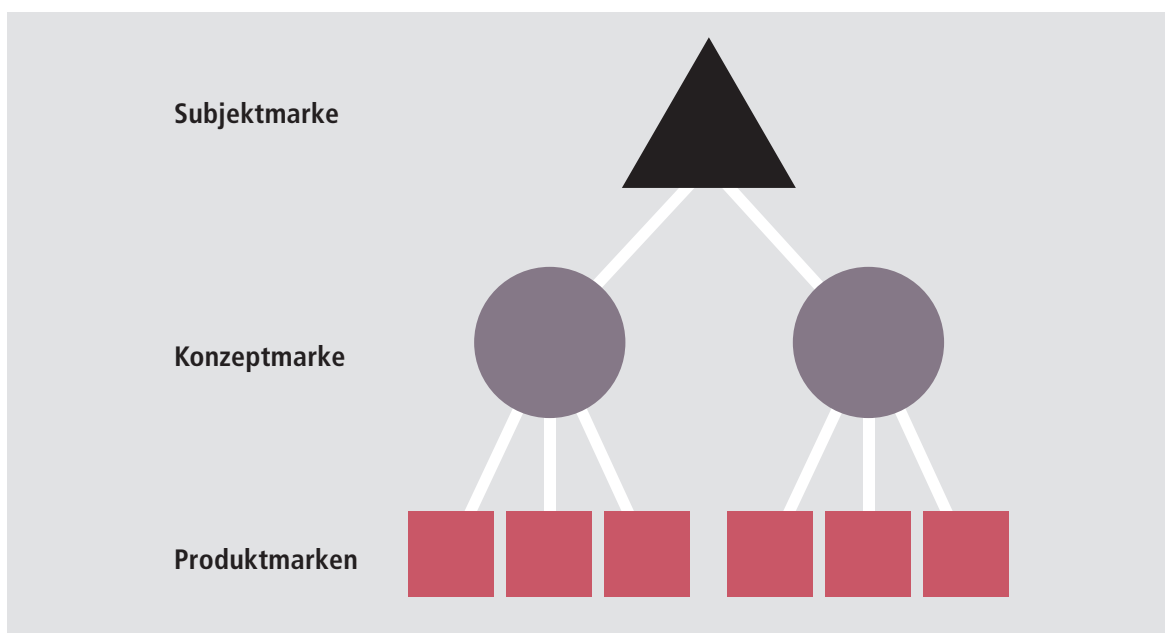
Die Konzeptmarke steht für eine typische Art oder das System, in oder mit welchem eine Marke ihre Aufgaben löst – wie sie Produkte und Leistungen entwickelt, produziert und den Kunden zugänglich macht. Die Subjektmarke Heidelberger Druckmaschinen führt die Konzeptmarken Prepress, Press und Postpress. Die Konzeptmarken 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 Konzeptmarken wechselseitige Aufladungseffekte. Konzeptmarken entstehen quasi von alleine. Das Publikum „erkennt“ sie dann nämlich, wenn innerhalb einer Markengruppe mehrere Produktmarken Subgruppen mit signifikanten Merkmalen bilden.

## Die Produktmarke

Die Produktmarke ist eng an konkretes Produkt gebunden. Produkt und Marke sind nicht voneinander zu trennen. Der iPod von Apple ist eine solche Produktmarke, wie auch der Golf GTI von VW, die Goldbären von Haribo und Persil von Henkel.

## Das Portfolio mit Konzeptmarken gestalten

Die Produktmarken erzielen unmittelbare Absatzerfolge, die Subjekt- und die Konzeptmarken geben ihr Rückendeckung und laden sie auf. Für das Management des Markenportfolios besonders interessant ist den Konzeptmarken, denn mit ihr lassen sich wechselseitige Aufladungseffekte steuern und negative Wechselwirkungen verhindern. So leidet die Luxuslimousine Mercedes S 600 – eine starke Produktmarke für Personen, die ihre Schuhe schon lange nicht mehr selbst putzen – nicht unter der ebenso kraftvollen Produktmarke Unimog, die ein Urbild für das Wühlen durch Schlamm und Morast ist: Die eine Produktmarke ist eingebettet unter die Konzeptmarke „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 Produktmarken keine markanten Konzeptmarken geschaltet, wäre diese Spreizung nicht möglich.



# Das emotionale Profil der Beziehungsvarianten

## 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 zwängt.

## 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.

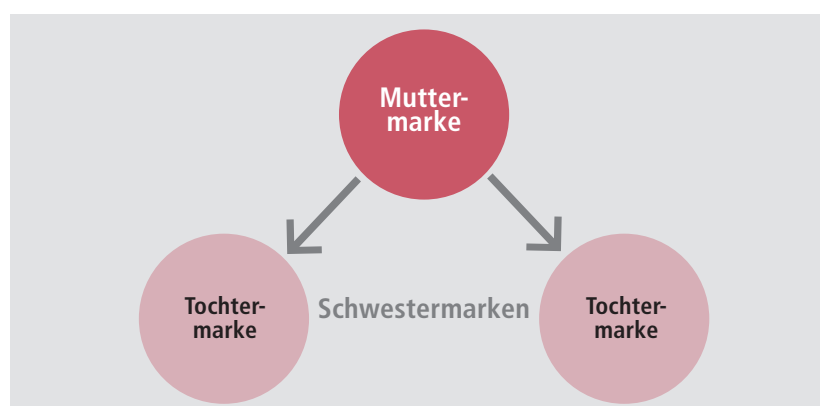
## Die Muttermarke

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

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.

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



### **Funktionale Beziehungen**

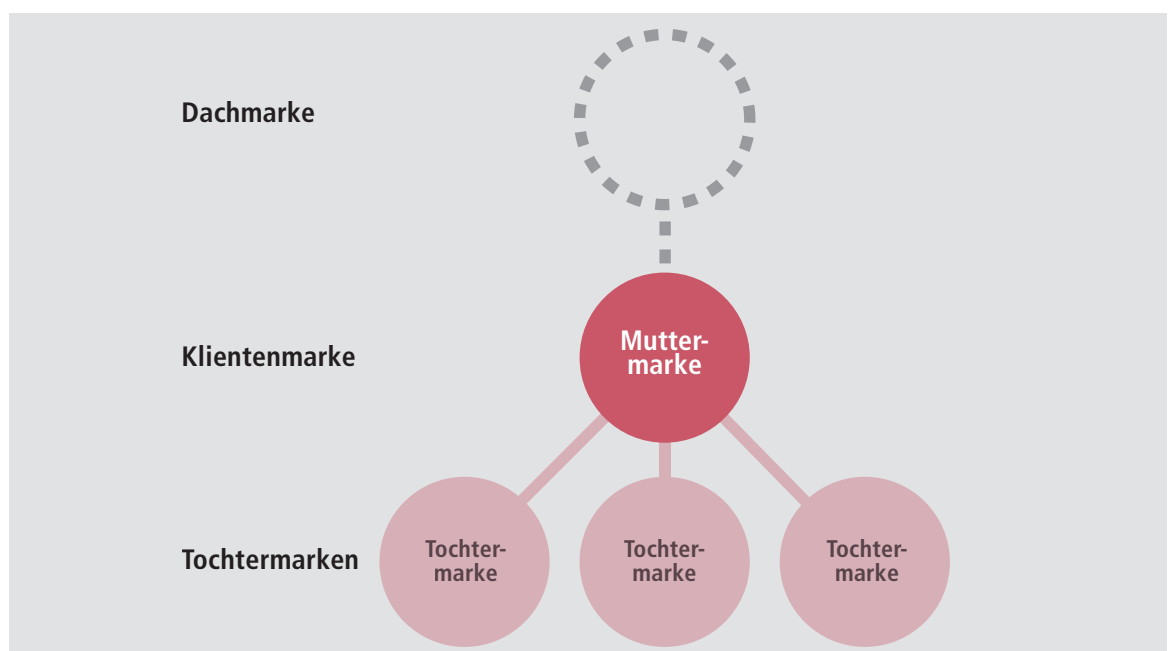
Bei der Übernahme einer anderen Marke oder bei einer Diversifikation in andere Märkte ist der funktionale Beziehungstyp häufig ratsam. Dass die verschiedenen Marken einem Unternehmen angehören, wird nicht verheimlicht, aber die Zusammengehörigkeit wird nicht emotionalisiert. Die Beziehung zwischen den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

### **Die Dachmarke**

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.



## 7 Die Physiognomie der Marke

# Mythosmanifestation und Beziehungsgestaltung

### Sinnbild der Marke

Von Marken wird erwartet, dass alle gestalteten Elemente der Marke, von den Produkten bis zu den Kommunikationsmedien, die Marke zum Ausdruck bringen – inhaltlich und stilistisch. Denn Marke und der Markenmythos brauchen ein Gesicht, und dieses Gesicht muss authentisch, ein glaubwürdiges Sinnbild sein. Der Produktgestaltung kommt eine Schlüsselfunktion zu, denn die Produkte sind der Teil der Marke, den sich die Kunden persönlich aneignen.

Produkte einer Marke zu gestalten, ist mithin eine deutlich komplexere Aufgabe als die Gestaltung von No-Name-Produkten.

### Das „magische Ding“

Die Produktmarke: Ohne das Produkt gibt es diese Marke nicht, das Produkt ist der Mittelpunkt der Markensphäre. Die Ausstrahlung manifestiert sich im Aussehen. Die Visualität bindet die Gefühle und reflektiert das Wissen und schlicht 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 Produktmarke 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 die Markenidee zu erfassen und zu verinnerlichen; sie bildet den Bezugsrahmen, auf den alle gestalterische 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 Kompetenzfokus (universal oder spezialisiert, ggf. mit Analogien zu den Kompetenzschwerpunkten) vermitteln. Die Psychografie wird gestaltet (z.B. besonnenes oder spontanes Temperament). Schließlich wird der Geltungshorizont (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 Audi zum Beispiel hat das Thema „Fugen / Spaltmaße“ eine völlig andere Bedeutung als für Jeep.



## Markenfamilien generieren

Ein „magisches Ding“ ist gelungen, wenn alle markenpsychologischen Botschaften mit Mitteln gelöst werden, welche die Gebrauchstauglichkeit des Produkts erhöhen. Produkte, bei denen 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.

Konzeptmarken entstehen, wenn mehrere Produktmarken offenkundige konzeptionelle Merkmale miteinander teilen. Sie bilden eine homogene Gruppe innerhalb eines Sortiments, das aus (meist) mehreren Gruppen besteht. Das Design hat einen ganz erheblichen Einfluss darauf, ob eine Produktmarke in der Geltungsraum einer Konzeptmarke eingebettet und, was gleichermaßen wichtig ist, von anderen Markenräumen unterschieden werden kann.

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

Bei der Gestaltung funktionaler Beziehungen innerhalb einer Marken-gruppe gelten umgekehrte Vorzeichen. Gemeinsamkeiten zwischen der Dachmarke und den Klientenmarken werden sowohl auf der formalästhetischen als auch auf der inhaltlichen Ebene vermieden. Damit wird die kulturelle Souveränität der Klientenmarken signalisiert.

In kaum einem anderen Feld hat die Kompetenz in Sachen Designstrategie und -konzeption eine so hohe Erfolgsrelevanz wie in der Gestaltung eines Markenportfolios.



## 8 Die Bildungszonen der Marke

### Interaktion im emotionalen Raum

Marken existieren nur in der Psyche des Menschen, und sie entstehen auch nur dort. Genau genommen kann kein Unternehmen eine Marke selbst bilden; man kann nur die, die zu Anhängern der Marke werden sollen, zur Bildung der Marke in ihrer Gefühlswelt und in ihrem Bewusstsein animieren. Alle Markenbildungsaktivitäten sind deshalb mit Fermenten oder Katalysatoren vergleichbar, die Prozesse auslösen und in begrenztem Sinn steuern, aber nicht selbst die Prozessleistung vollbringen.

Wenn man Menschen dazu auffordern möchte, doch bitteschön ein Markenbild in einem skizzierten Sinn in sich zu erzeugen, muss man sie in der richtigen Weise, mit den treffenden Mitteln und an den geeigneten Orten ansprechen.

#### **Von Mensch zu Mensch: die Freunde der Marke**

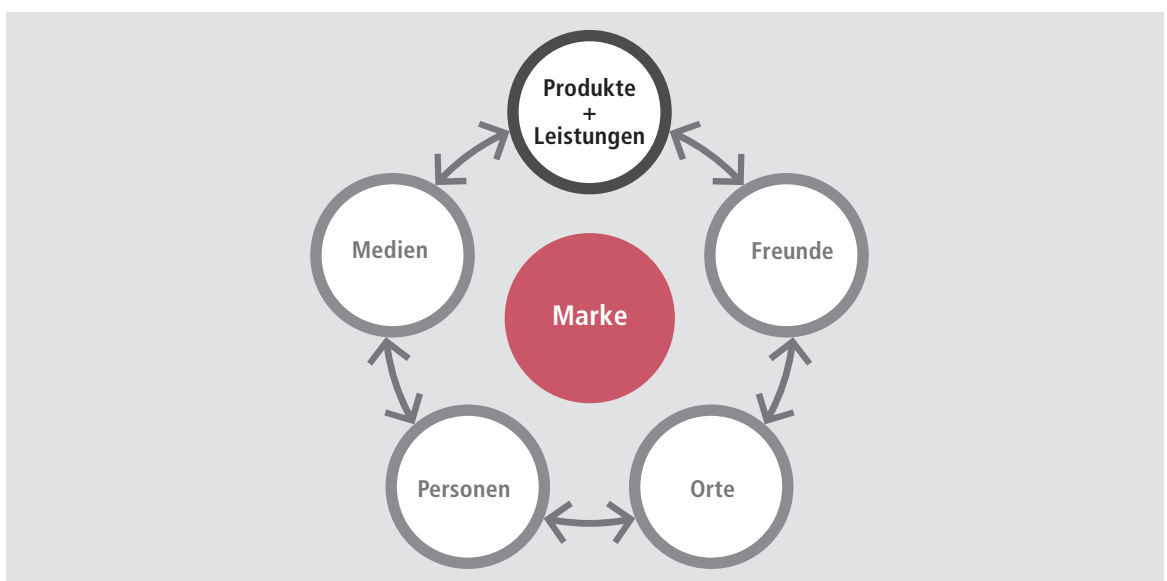
Nichts und niemand hat so großen Einfluss auf die Kraft einer Marke wie die Freunde der Marke. Personen, die für sich ein Fabrikat zu einer Marke erhoben haben, tragen ihre Überzeugung weiter, mit größter Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit.

Die Gewinnung von Markenfreunden ist die höchste Hürde für Unternehmen, die eine Marke ins Leben rufen wollen – da die Marke noch nicht etabliert ist, hat sie noch keine Freunde; jeder einzelne Anhänger der neuen Marke muss also ohne Mitwirkung eines positiven Umfelds gewonnen werden. Je schneller es gelingt, Personen zu gewinnen, die in ihren Kreisen einflussreich sind, umso kürzer ist die Etablierungsphase. Großunternehmen nutzen hierzu gerne Testimonials: Hierbei werden – zumeist prominente – Persönlichkeiten publikumswirksam als Markenfreunde präsentiert. Über die Wirksamkeit von Testimonials ist sich die Fachwelt uneins. Unbestritten ist hingegen der Einfluss von Personen, die der Zielgruppe angehören und ohne Auftrag und ohne Honorar für die Marke eintreten. Allerdings kann eine Marke auch unerwünschte Freunde gewinnen; eine große Anhängerschaft zum Beispiel im Rotlichtmilieu hat schon mancher Marke geschadet. Deshalb empfiehlt es sich, die Gewinnung der Freunde lenkend anzugehen. Szene-Sponsoring und Szene-Events wie zum Beispiel die Streetball-Meisterschaften von Adidas zielen darauf ab, einen „Markenkader“ in der gewünschten Zielgruppe aufzubauen, der für die Verbreitung der Marke und ihre Stabilisierung im Markt wirksam wird.

## Leistungen: Quelle der Markensymbolik

An besonderen Leistungen führt kein Weg vorbei. Die Bedeutung der Marke liegt zwar in ihren emotionalen Inhalten, diese werden jedoch von den Leistungen abgeleitet. Solche Leistungen sind symbolisch gewichtige Verkörperungen der Marke. In manchen Branchen müssen es nicht die funktionalen Leistungen sein, es können auch vermeintliche Nebenleistungen im Vordergrund stehen. Bei Swatch beispielsweise ist die Kreativität des Erscheinungsbildes wichtiger als die Genauigkeit des Uhrwerks. Vergleichbares findet sich in bestimmten Segmenten des Sportartikel- oder Consumer-Electronic-Marktes. Bei Investitionsgütern hingegen sind die Kriterien, die dem Zweck des Produkts entsprechen, zumeist auch die symbolträchtigen und somit markenrelevanten Leistungsfelder: Die Stärke der Marke Zeiss beispielsweise basiert im Bereich Präzisionsoptik auf der überragenden Präzision der Produkte.

Nicht alle der vielen Leistungen, die ein Produkt bietet, sind für die Marke gleich wesentlich: Einige erfüllen schlicht die pragmatischen Marktanforderungen, andere hingegen sind Leistungsfelder, die zugleich Symbolfelder der Marke sind. Zum Beispiel muss BMW wie jeder andere Hersteller hochpreisiger Automobile bestimmte Komfort- und Sicherheitsstandards erfüllen. Für die Münchner Marke entscheidend sind jedoch die Beschleunigungsleistung, die Agilität und die Ästhetik der Produkte. Die Bestimmung der Leistungsfelder, die zugleich als Symbolfelder zur Markenkennzeichnung genutzt werden sollen, ist einer der wichtigsten Schritte in der Markenkonzeption.



## **Medien: die Ausstrahlung der Marke verstärken**

Die intensive Wirkung, die mit dem direkten Kontakt zu Zielpersonen erreichbar ist, kann mit Medien kaum erzeugt werden. Allerdings sind Medien unverzichtbar in der Breitenwirksamkeit. Mehr noch: Nicht selten geben Darstellungen in den Medien die entscheidende Impulse zum Wandel eines Fabrikats zur Marke.

Medien sind Interpretationshilfen. Die Medien helfen zu verstehen, worum es der Marke geht, für welche Werte sie steht und welchen Publikumskreisen sie zugehörig ist.

Die Werbemedien nimmt das Publikum als Sprachrohr des Markenunternehmens wahr. Anhand der Werbemedien registriert das Publikum das Kontaktverhalten der Marke: wie sie auf das Publikum zugeht, welche Inhalte akzentuiert werden und welcher Stil in der Kommunikation gepflegt wird. Die Werbemedien sind somit eine lebendige Äußerung der Markenpersönlichkeit und dementsprechend einflussreich.

Journalistische Medien werden hingegen als Stellvertreter der Öffentlichkeit erlebt. Journalistischen Medien liest man ab, wie die Marke von der Allgemeinheit gesehen und bewertet wird – und ob sie überhaupt von öffentlichem Interesse ist.

## **Orte der Marke**

Menschen haben das Bedürfnis, Marken mit konkreten Orten zu verbinden. Bietet man ihnen keine Orte an, greifen sie auf die Orte zurück, die sich aufgrund persönlicher Erlebnisse mit der Marke verknüpfen. Manchmal sind das die Orte, an denen man die Marke überdurchschnittlich häufig sieht: Stätten, an denen sich viele Markenfreunde treffen – Clubs, Diskos oder Schulen beispielsweise, bei Business-Marken vielleicht Konferenzzentren. Noch öfter wird das Markenerlebnis jedoch an den Verkaufsort und an Servicestützpunkte gebunden. Für die Marke sind diese Orte weniger günstig, zumindest wenn das Markenunternehmen die Orte nicht selbst gestalten kann. Eindrücke von der Marke verquicken sich dann mit markenfremden Erlebnissen, was letztendlich zu einem gebrochenen Bild der Marke führen kann.

Markenunternehmen versuchen deshalb, Orte selbst zu prägen. Messestände sind ein Beispiel dafür. Eigene Shops werden eingerichtet, und wenn dies nicht machbar ist, wird versucht, innerhalb von Kaufhäusern oder Ladengeschäften einen Shop-im-Shop einzurichten oder einen separierten Teil für die Marke zu reservieren.

Besonders wichtig sind Orte, an denen Vorgänge zelebriert werden, die wesentlich für die Marke sind. Unternehmensgebäude werden traditionell als Ritualstätte der Marke verstanden. Hoch aktuell sind Kundencenter, die speziell für Markenevents konzipiert werden. Diese Begegnungsstätten der Freunde der Marke müssen nicht so großartig sein wie die Einkaufspaläste von

---

Nike, das Sony Center in Berlin oder das Audi Forum. Vielmehr ist das Merkmal „Angemessenheit“ entscheidend. Für ein mittelständisches Unternehmen aus dem Investitionsgüterbereich kann ein kleines Seminarzentrum im Firmengebäude, das bemerkenswert zweckdienlich gestaltet ist und die Markenwerte intelligent vermittelt, sehr viel wirkungsvoller sein als ein pompöser Komplex, der aus der Sicht der Kunden Zweifel am verantwortungsvollen Umgang mit den finanziellen Ressourcen wecken könnte.

### **Repräsentanten der Marke**

Die eigentliche Aufgabe einer Marke besteht darin, viele verschiedene Personen zu einer Markengemeinde zu verbinden. Die Freunde der Marke sind der beste Beleg dafür, dass die Marke die Menschen tatsächlich erreicht und bewegt. Alle, die offiziell im Namen der Marke auftreten – vom Verkaufs- und Servicepersonal bis zur Unternehmensleitung – unterliegen damit der Anforderung, selbst beispielhafte Freunde der Marke zu sein. Freunde reden nicht nur in bestem Sinne von der Marke, sondern zeigen auch deutliche persönliche Beziehungen zu den Markenwerten auf. Ein Verkäufer von Adidas-Produkten beispielsweise muss ein leidenschaftliches Interesse an Sport haben, er müsste sogar ein Fussball-Freak sein, da hier die Quelle der Marke liegt. Zu einem Servicemitarbeiter von Festo gehört höchste Aufmerksamkeit für Innovationen in der Technik. Interesse am Börsengeschehen gehört dazu, wenn man für Boss auftreten möchte. Anlässlich des Marktstarts des Phaeton führte VW die Verkaufsmitarbeiter in die hohe Schule französischer Weine und den Golfsport ein. Eine Belegschaft zu haben, die als Kerngruppe der Markengemeinde glaubwürdig ist, gehört zu den größten Stärken eines Markenunternehmens. Kleine Unternehmen sind hier gegenüber großen deutlich im Vorteil: Eine eingeschworene Gruppe ist mit relativ wenigen Mitgliedern leichter zu erreichen als mit einer Belegschaft, die aus so vielen Mitgliedern besteht wie eine mittelgroße Stadt Einwohner hat.



# VDID-Seminare

## Designkompetenz für den Mittelstand

### Wissen in Praktiker-Seminaren erweitern

Designmanagement ist eine Kompetenz, die zunehmend Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen im Markt nimmt. In den traditionellen Ausbildungen in Betriebswirtschaft, Marketing und Technik wird dieses Know-how nicht vermittelt. Der VDID bietet Führungskräften im Mittelstand und deren Mitarbeitern die Möglichkeit, ihr Wissen in Praktiker-Seminaren zu erweitern.

### Kompaktseminare im kleinen Kreis

Die Seminare und Trainings vertiefen die Inhalte dieser Broschürenreihe. Die Themen werden in einer Kombination aus Vorträgen und konkreten Anwendungsübungen vermittelt. Hierbei können die unternehmensspezifischen Fragen der Teilnehmer behandelt werden.

Die Teilnehmer sind in der Regel Führungskräfte aus dem Marketing, der Produktentwicklung und dem Vertrieb aus unterschiedlichen Branchen. Eine Seminargruppe besteht aus maximal 15 Personen. So ist eine intensive Arbeit gewährleistet, in welcher jeder Einzelne mit seinen Fragestellungen und Beiträgen berücksichtigt werden kann.

Die VDID-Seminare werden zentral veranstaltet, in der Regel zusammen zum Beispiel mit der IHK oder anderen Organisatoren und Gastgebern.

### Inhouse-Veranstaltungen

Die Seminare können auch von Unternehmen als Inhouse-Veranstaltungen, welche meist fünf bis sieben Teilnehmer zählen, exklusiv gebucht werden. Als Spezialexservice werden die Seminare auf die Branche und aktuelle Aufgabenstellungen des Unternehmens abgestimmt.

### Von erfolgreichen Praktikern für den praktischen Erfolg

Die Seminare und Trainings des VDID basieren auf einem systematischen didaktischen Konzept, das mit praktischen Interaktionen der Teilnehmer und der Simulation realitätstypischer Marktsituationen verknüpft ist. Es handelt sich hierbei also nicht um punktuelle Erfahrungen einzelner Referenten. Die Inhalte beruhen auf Interviews mit Führungskräften und der Auswertung praktischer Erfahrungen von Unternehmen der unterschiedlichsten Sektoren – sowohl aus dem Konsumgüter- als auch dem Gebrauchs- und Investitionsgüterbereich –, die mit Design herausragend erfolgreich sind.

### Management-Erfahrungen und Designer-Know-how

Eine weitere Besonderheit ist, dass in die Konzepte sowohl Management-Know-how als auch qualifizierte Kenntnisse des Designs eingeflossen sind. Die Seminare und Trainings des VDID fordern nicht nur zu interdisziplinärem Engagement auf, sie sind auch selbst interdisziplinär entstanden. Sie sind deshalb sowohl für Führungskräfte mit betriebswirtschaftlicher

---

oder technischer Kernkompetenz als auch für Designer geschaffen. So hat es sich als bemerkenswert fruchtbar erwiesen, wenn Führungskräfte eines Unternehmens und ihre Designer gemeinsam an den Seminaren und Trainings teilnehmen.

### **Kompetenzspektrum erweitern**

Die Designmanagement-Seminare und Trainings des VDID sind speziell für jene Personen entwickelt, die in ihrer unternehmerischen Funktion „nah am Produkt“ arbeiten, auf dessen Erfolg lenkenden Einfluss nehmen und „Produktqualität“ ganzheitlich verstehen – womit den Soft-Fact-Aspekten eine bedeutende Rolle zukommt. Das Kompetenzspektrum um Designmanagement-Wissen zu erweitern, ist dazu unerlässlich. Der VDID bietet mit den Seminaren und Trainings eine effiziente Möglichkeit, eine solide Kompetenzgrundlage zu erlangen. Manche Interessenten nutzen sie auch als Möglichkeit, um das Wissensgebiet kennen zu lernen, bevor sie ein Studium zum Designmanagement-Spezialisten beginnen.

### **Zur Philosophie: Designqualität planbar machen**

Erfolgreiches Design hängt heute mehr denn je von seiner nahtlosen Einbettung in ein umfassendes marketingstrategisches Konzept ab. Die Steuerung des Designs ist eine bedeutende Herausforderung, da das Design über qualitative Merkmale definiert werden muss. Die Definition der Merkmale ist notwendig, da sonst die Gestaltung eine Frage allein der intuitiven Wahrnehmung oder auch des persönlichen Geschmacks wäre.

Ein wesentlicher Teil der Seminare und Trainings des VDID widmet sich deshalb der Aufgabe, das Design zu rationalisieren – also beschreibbare Parameter zu entwickeln, die mit Marktpositionierungen, Zielgruppenkonzepten und Imagestrategien korrespondieren. Zum Design braucht es Worte, damit es eine tragende Komponente der Marktpolitik und Projektplanungen sein kann. Und nur mit diesen Begrifflichkeiten können Zielgruppenbedürfnisse – und Designkonzepte des Wettbewerbs – fundiert untersucht und mit visuellen Mitteln zielgerichtet beantwortet werden.

Die Übersetzung des Designs in prägnante Begrifflichkeiten ist die professionsspezifische Fähigkeit der Designmanager und zugleich eine ihrer wichtigsten Kompetenzen überhaupt. Denn mit dieser Leistung schaffen sie die Transparenz, die das Design aus dem bloß sinnlichen Wahrnehmen herauslöst und machen es argumentierbar für alle mitwirkenden Bereiche, von der Produktentwicklung bis zum Vertrieb.

Die sachliche interdisziplinäre Debatte über Design ist ein entscheidendes Moment. Denn hochwertiges Design entsteht durch das offene und effiziente Zusammenwirken innerhalb der Unternehmensorganisation. Die Design-Kompetenz des ganzen Unternehmens führt zum Erfolg.

# Das Seminarangebot

## VDID Designmanagement Kolleg

Das **VDID Designmanagement Kolleg** vermittelt die wichtigsten Kenntnisse zur Koordination des eigenen Designs und zur rationalen Bewertung der Designstrategien des Wettbewerbs.

Das Kolleg widmet sich den fundamentalen Wirkungsmechanismen des Designs, der zielorientierten Verknüpfung des Designs mit dem strategischen Marketing und der Nutzung des Designs zum Auf- bzw. Ausbau einer Marke sowie dem Management von Designprojekten.

Alle Themeneinheiten (je 2 Tage) können einzeln gebucht werden.

Dauer:  
8 Tage (4 Einheiten je 2 Tage)

Teilnehmerzahl:  
7 - 15 Personen

Unternehmensindividuelle  
Inhouse-Durchführung möglich



## VDID Intensiv-Training

Die VDID Intensiv-Trainings widmen sich speziellen, für den Erfolg von Marken- / Designstrategien besonders wichtigen Teilaufgaben und Fähigkeiten. Die Trainings vermitteln grundsätzliche Kompetenzen und behandeln konkrete Aufgaben, welche die Trainingsteilnehmer in der Praxis in ihren Unternehmen zu lösen haben.

---

### **Den emotionalen Nutzen des Produktdesigns konzipieren**

Dauer:  
2 Tage

Teilnehmerzahl:  
5 - 10 Personen

Unternehmensindividuelle  
Inhouse-Durchführung möglich

---

### **Zielgruppenorientierung im Investitionsgüter-Design**

Dauer:  
2 Tage

Teilnehmerzahl:  
5 - 10 Personen

Unternehmensindividuelle  
Inhouse-Durchführung möglich

---

### **Die ethischen Aspekte des Designs**

Dauer:  
2 Tage

Teilnehmerzahl:  
7 - 15 Personen

Interessenten wenden sich bitte an:

VDID Verband Deutscher  
Industrie Designer e.V.  
Jutta Ochsner, Sekretariat  
Markgrafenstrasse 15  
10969 Berlin  
Tel.: +49 30-74078556  
E-Mail: vdid@germandesign.de

# Kontaktadressen

---

## **Zollverein School of Management and Design gGmbH**

Gelsenkirchener Straße 209  
45309 Essen  
Tel.: +49 201 18 503-0  
Fax: +49 201 18 503-90  
www.zollverein-school.de  
contact@zollverein-school.de

## **Hier ist Zollverein!**

Zeche Zollverein Schacht XII  
Halle 6  
Gelsenkirchener Straße 181  
45309 Essen  
Tel.: +49 700 Zollverein  
Fax: +49 201 85 43 100  
info@hier-ist-zollverein.de  
www.zollverein.de

## **VDID Verband Deutscher Industrie Designer e. V.**

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

## **Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen Regionale Ansprechpartner**

### **Aachen**

Dipl.-Ing. Michael Preising  
Tel.: 0241 4460-730  
Fax: 0241 4460-316  
michael.preising@aachen.ihk.de

Dipl.-Ing. Thomas Wendland  
Tel.: 0241 4460-272  
Fax: 0241 4460-316  
thomas.wendland@aachen.ihk.de

### **Arnsberg**

Dipl.-Ing. Michael Beringhoff  
Tel.: 02931 878-148  
Fax: 02931 878-285  
beringhoff@arnsberg.ihk.de

### **Bielefeld**

Dipl.-Volksw. Arne Potthoff  
Tel.: 0521 554-222  
Fax: 0521 554-5222  
a.potthoff@bielefeld.ihk.de

### **Bochum**

Dipl.-Ing. Lothar Pollak  
Tel.: 0234 9113-121  
Fax: 0234 9113-262  
pollak@bochum.ihk.de

### **Bonn**

Dipl.-Ing. Wolf Jürgen Pohl  
Tel.: 0228 2284-133  
Fax: 0228 2284-221  
pohl@bonn.ihk.de

### **Detmold**

Dipl.-Min. Matthias Carl  
Tel.: 05231 7601-18  
Fax: 05231 7601-8018  
carl@detmold.ihk.de

### **Dortmund**

Ralf Bollenberg  
Tel.: 0231 5417-106  
Fax: 0231 5417-196  
r.bollenberg@dortmund.ihk.de

Dipl.-Verw. Klaus Brenscheidt  
Tel.: 0231 5417-417  
Fax: 0231 5417-196  
k.brenscheidt@dortmund.ihk.de

### **Düsseldorf**

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Klaus  
Zimmermann  
Tel.: 0211 3557-265  
Fax: 0211 3557-408  
zimmermann@duesseldorf.ihk.de

Dr. Stefan Schroeter  
Tel.: 0211 3557-275  
Fax: 0211 3557-408  
schroeter@duesseldorf.ihk.de

### **Duisburg**

Dr.-Ing. Wolf-Eberhard Reiff  
Tel.: 0203 2821-310  
Fax: 0203 2821-362  
reiff@duisburg.ihk.de

### **Essen**

Betriebswirt (VWA)  
Heinz-Jürgen Hacks  
Tel.: 0201 1892-224  
Fax: 0201 1892-173  
hacks@essen.ihk.de

### **Hagen**

Dr. Wolfgang Willmann  
Tel.: 02331 390-272  
Fax: 02331 390-305  
willmann@hagen.ihk.de

### **Köln**

Dr.-Ing. Friedel Breuer  
Tel.: 0221 1640-510  
Fax: 0221 1640-519  
friedel.breuer@koeln.ihk.de

Michael Sallmann  
Tel.: 0221 1640-160  
Fax: 0221 1640-169  
michael.sallmann@koeln.ihk.de

### **Krefeld-Mönchengladbach- Neuss**

Dipl.-Ing. Elke Hohmann  
Tel.: 02131 9268-571  
Fax: 02131 9268-549  
hohmann@neuss.ihk.de

### **Münster**

Dipl.-Ing. Christian Seega  
Tel.: 0251 707-246  
Fax: 0251 707-324  
seega@ihk-nordwestfalen.de

### **Siegen**

Dipl.-Phys. Roger Schmidt  
Tel.: 0271 3302-263  
Fax: 0271 3302-400  
roger.schmidt@siegen.ihk.de

### **Wuppertal-Solingen-Remscheid**

Dipl.-Volksw. Klaus Appelt  
Tel.: 0202 2490-310  
Fax: 0202 2490-399  
k.appelt@wuppertal.ihk.de

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

VDID Verband Deutscher  
Industrie Designer e. V.  
und  
Zollverein School  
of Management and Design gGmbH

### **Förderung:**



Europäische Gemeinschaft  
Europäischer Fond für regionale Entwicklung



Land Nordrhein-Westfalen



Stadt Essen

### **Concept + Content:**

Habich CI

### **Gestaltung:**

Designgruppe Flath & Frank

