

# Was treibt die Marke in die Köpfe?

von Jörg Hofacker

Immer weniger Konsumenten sind bereit, das teure Image einer Marke zu bezahlen, so lautet eine Aussage in dem kürzlich erschienenen Buch »Der Designwert – Eine neue Strategie der Unternehmensführung« von Peter Zec und Burkhard Jacob. Eine moderne Markenführung sollte begreifbare Werte schaffen, die in der jeweiligen Designkontinuität und Designstärke eines Unternehmens zum Ausdruck kommen.

**I**m Buch von Peter Zec, geschäftsführender Vorstand des Design Zentrums Nordrhein Westfalen und Burkhard Jacob, Leiter des Red Dot Design Institute, geht es um den messbaren Wert, den Unternehmen mittels Design generieren. Für die gelungene Unternehmens- oder Markenentwicklung spielen die Faktoren Designstärke und Designkontinuität, also der Designwert, eine so wesentliche Rolle, dass Zec und Jakob in ihm die treibende Kraft für wirtschaftliches Wachstum und Wertschöpfung designorientierter Unternehmen erkennen. Als Grundlage hierzu dienen die langjährigen Beobachtungen des

Red Dot Institute for Advanced Design Studies, die zeigen, dass Unternehmen, die in gut gestaltete Produkte investieren und Design als strategisches Führungsinstrument nutzen, klare Vorteile gegenüber Wettbewerbern erzielen.

Design im allgemeinen nimmt in der Gunst der Kunden zur Zeit eine beachtenswerte Position ein. Individualität und Qualität sind Produktmerkmale, die Verbraucher schätzen. Es liegt auf der Hand, dass sich eine Marke über ihren Designanspruch definiert und differenziert. Gutes Design schafft also den entscheidenden Mehrwert. Aber welchen eigentlich genau?

## Das Kreuz mit den Werten

»Leider sind Werte wie Innovationen, Qualität und Kundennutzen nicht bilanzierbar«, kritisiert Jacob das Dogma der Betriebswirtschaftslehre nach der Gewinnmaximierung als Unternehmenszweck. Es gehe darum die Werte im Blick zu haben, die Umsatz und Gewinn vorausgingen. Dazu gehören beispielsweise Innovationsstärke eines Unternehmens, die Qualitätsleistung und der Kundennutzen. »All diese Werte spiegeln sich im Design eines Produkts wider – oder auch nicht!«, mahnt Zec.

Als herausragende und die These untermauernde Beispiele nennt er Unternehmen wie Apple (Cupertino/USA), Loewe (Kronach), BMW (München), Walter Knoll (Herrenberg) oder auch den mittelständischen Leuchtenhersteller Dark (Adegem/Belgien). Sie alle setzten auf Design als werttreibende Kraft und hätten so strukturell schwierige Zeiten im Unternehmen hinter sich gelassen.



Das »iPhone« von Apple:

»Man kauft Apple nicht, weil es Apple ist, sondern, weil das Design der Geräte von höchster Designqualität ist.«

(Gewinner des Red dot design award 2009)

## Der Designwert – Eine neue Strategie der Unternehmensführung

DER  
DESIGN-  
WERT

Investitionen in Design werden oft nur als reiner Kostenfaktor bewertet, obwohl der durch gutes Design erzielte Mehrwert lange

schon kein Geheimnis mehr ist – eine Ausgangssituation, die nicht nur für Designer frustrierend ist. Auch Unternehmen fehlt die Messbarkeit der sich durch Design bietenden Chancen und Risiken. Die beiden Autoren Peter Zec und Burkhard Jacob vom Design Zentrum Nordrhein-Westfalen werteten die Erfolge, den einzelne Unternehmen beim Red Dot Design Award erzielten und setzten diese in Beziehung zur jeweiligen Unternehmensentwicklung. Die Ergebnisse waren aus Sicht der Autoren so eindeutig, dass die Schlussfolgerung nur lauten konnte: Erfolg mit Design ist messbar. Das Buch ist in der Red Dot Edition erschienen und kostet 24,90 Euro.

## Berechnung des Designwertes:

Der Designwert ist der zu einem bestimmten Zeitpunkt festgestellte monetäre (Gegenwarts-)Wert, der sich aus dem designrelevanten Ertrag vor Zinsen und Steuern (EBIT), der Designstärke, der Designkontinuität und einer Bewertung des Designeigentums eines Unternehmens ergibt. Die Formel lautet:

$$\text{Designwert} = [\text{Designertrag} \times (\text{Designstärke} + \text{Designkontinuität})] + \text{Design Eigentum}$$


Professor Dr. Peter Zec (links), Design Zentrum Nordrhein Westfalen, Essen, und Burkhard Jacob, Red Dot Institute, Essen  
| [www.red-dot.de](http://www.red-dot.de)

Habe Apple nach der hauseigenen Krise in den Jahren 1997 und 1998 mit dem ersten »iMac« noch eine experimentelle Linie gefahren, sei mittlerweile ohne Zweifel eine klare Designlinie zu erkennen. »Wir können an der Entwicklung des Designwertes von Apple genau erkennen, dass das Unternehmen in den vergangenen Jahren nicht nur eine hohe Designstärke, sondern auch eine anhaltende Designkontinuität entwickelt hat. Design kann als einer der zentralen Werttreiber bei Apple ermittelt werden. Man kauft Apple nicht, weil es Apple ist, sondern, weil das Design der Geräte von höchster Designqualität ist. Design schafft Vertrauen, das sich in einem entsprechend hohen Designwert des Unternehmens widerspiegelt«, erklärt Zec.

#### Simplex Beziehungsgeflecht

Die Autoren sind der Ansicht, dass jeder Kunde immer nur das Beste für sein Geld bekommen wolle. Selbst diejenigen, die allein nach

dem Preis kauften, hätten immer das Ziel, so gut wie möglich dabei abzuschneiden. Wenn es einem Unternehmen gelinge, eine Wertbeständigkeit zum Ausdruck zu bringen, dann entschieden sich mit der Zeit immer mehr Kunden für seine höherwertigen Produkte. Viele Kunden sparten durchaus so lange, bis sie sich ein bestimmtes Produkt leisten könnten. Diese Faszination sei in erster Linie auf das Design und den damit einhergehenden Mythos eines Produkts zurückzuführen.

*Die »E-Klasse« der Daimler AG, Sindelfingen:  
»Das Gesicht der neuen E-Klasse ist verändert und bleibt sich dennoch treu.«  
(Gewinner des Red dot design award 2009)*



Fotos: Red Dot Design Institute

Durch Designkontinuität werde Identität aufgebaut, gefestigt und sichtbar gemacht. Letztlich kommt es nach Zec und Jacob darauf an, dass etwas entsteht, auf das Kunden gerne vertrauen, weil es ihnen vertraut ist und für positive Erfahrungen steht. Und so heißt es auch in ihrem Buch: »Identität ist das, was man hat, wenn man danach gefragt wird. Eine bessere Voraussetzung für erfolgreiche langfristige Kundenbindung gibt es einfach nicht.«

# Treu bleibt man nur dem, der sich selbst treu bleibt

von Jan Biallas

Auch wenn es heute selbstverständlich erscheint, so ist es eine unschätzbare Leistung von Marken, dass ein Mensch ein verschlossenes Produkt kauft, ohne es genauer prüfen zu können. Er vertraut darauf, dass das gelernte Leistungsversprechen auch diesmal wieder gehalten wird.

**M**arke ist Kundenbindung. Das im Kunden aufgebaute Vertrauen manifestiert sich im positiven Vorurteil gegenüber der Marke und wirkt langfristig – sofern die Marke dieses Vertrauen nicht enttäuscht. Es sorgt dafür, dass die Marke faktisch den vordisponierten Kaufakt durch ihre Kundschaft in sich trägt. Der Kunde kauft die Produkte, von denen er aus der Vergangenheit weiß, dass sie gut sind.

Marke sichert auf diese Weise die langfristige Bindung der Kunden und wird damit zum wirtschaftlich relevanten Hard Fact, der immanant wichtig für den Unternehmenserfolg ist. Hat eine Marke ein

positives Vorurteil bei einem Kunden etabliert, wird dieser resistenter gegen jegliche Abwerbungsversuche anderer Marken. Das »Bündnis« zwischen Kunde und Marke sorgt dafür, dass das Unternehmen sich auf bestimmte Absatzmengen verlassen kann und das Geschäft so kalkulierbarer wird. Zudem müssen Kunden nicht immer wieder teuer geworben werden.

Oberstes Ziel der Markenverantwortlichen sollte es deshalb sein, die Marke so weiterzuentwickeln, dass das Neue stimmig zum bereits Gelernten ist. Eine solche »selbstähnliche« Weiterentwicklung ist eine der Voraussetzungen dafür, dass das Bündnis zwischen Kunden und Marke von Dauer ist.

#### Verpflichtungszusammenhang

Leider sind die Verführungen, »mal etwas ganz anderes« zu machen, für den Markenverantwortlichen allgegenwärtig. Jeder weiß, dass alles, was man nicht hat oder nicht machen darf, eine besondere Attraktivität ausstrahlt. Zudem möchte man seiner Arbeit den persönlichen Stempel aufdrücken. In diesem Bestreben fühlen sich viele Markenverantwortliche in ihrer Kreativität von den Verpflichtungszusammenhängen eingeschränkt, die sich aus der beschriebenen engen Verbindung zwischen Kundschaft und Marke ergeben.

Dabei ist die Herausforderung, innerhalb definierter Grenzen kreativ zu sein, um ein Vielfaches höher. Zudem kann sich niemand den Gesetzen der Markenentwicklung entziehen, wenn er dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich sein will. Kundenbindung ist dabei ein zentraler Faktor.

Kundentreue entsteht allerdings nur, wenn die Marke sich selbst treu bleibt.



**Jan Biallas**

Institut für Markentechnik,  
Genf / Schweiz

www.markentechnik.ch