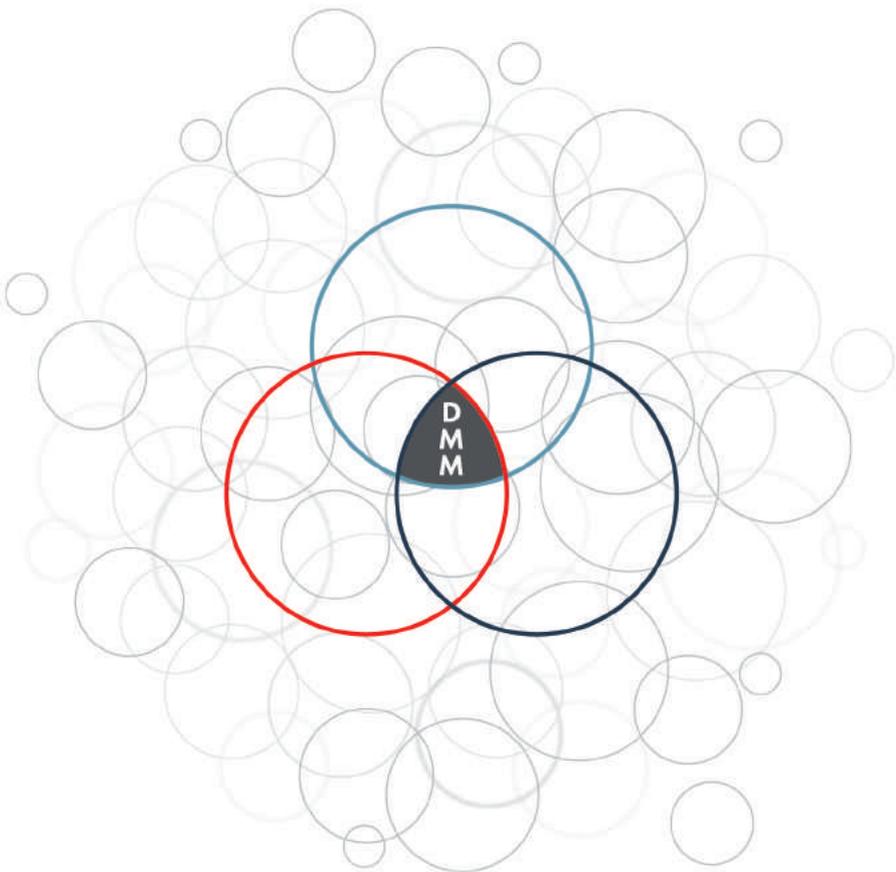


Design Marke Management

Schlüsselkompetenzen für nachhaltigen Erfolg



PHOENIX

derks
brand
management
consultants

**HOCHSCHULE
LUZERN**



Vorwort

Welche Faktoren entscheiden darüber, ob Unternehmen, Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich werden? Welchen Anteil hat welcher Aspekt am Unternehmenserfolg? Was unterscheidet die Besten von den Guten, die Guten von der Masse?

Und überhaupt: Wie können Dienstleistungen – sei es Design, sei es Markenberatung, Vertriebs- oder Marketingunterstützung – valide Erfolgsfaktoren sein? Fragen über Fragen.

Andreas Diefenbach und Hansgeorg Derks haben sich im Rahmen gemeinsamer Projekte dezidiert mit diesen Themen auseinandergesetzt. Mit Professor Jan-Erik Baars von der Hochschule Luzern haben wir das Spektrum ganzheitlich betrachtet. Und wir haben einen Output erlangt, den wir in unseren eigenen Disziplinen „Design und Marke“ zu einem ganzheitlichen Ansatz verdichtet haben. Was wir an dieser Stelle vorwegnehmen: Wir Autoren teilten vor Beginn der Studie die Auffassung, dass Design-, Marken- und Managementkompetenz wesentliche Faktoren für den nachhaltigen Unternehmenserfolg sind. Genau das wollten wir aber auch wissenschaftlich evaluieren.

Wir glauben, ein Dreiklang ist der entscheidende Faktor: Design, Marke und Management. Zum Design zählen wir auch die Funktion, zum Management die Innovation. Und unter Marke wollen wir die notwendige Stringenz der Markenführung verstanden wissen.

Diese These zu belegen war Ansatzpunkt für unsere Studie, die sicher nicht repräsentativ ist, aber ein Schritt in Richtung Beweisführung sein kann. Ein gedanklicher Anstoß ist sie allemal. Und wir zeigen an Beispielen, dass drei ausgezeichnete Bausteine in ihrem Dreiklang ein exzellentes Ergebnis hervorbringen können. Das veranschaulichen wir an unserem Untersuchungsgegenstand, für den wir uns exemplarisch mit Unternehmen aus den Bereichen Bauen, Wohnen, Architektur beschäftigt und alle Disziplinen der Bereiche Leben und Wohnen betrachtet haben.

Was uns dabei das Wichtigste ist? Wir wollen einen Impuls geben.

Wir wollen Unternehmen dazu inspirieren, sich kritisch mit sich selbst zu beschäftigen – und mit den Erfolgsfaktoren für eine herausfordernde Zukunft.

Three handwritten signatures in blue ink, arranged horizontally. The first signature on the left is 'Diefenbach', the middle one is 'Derks', and the one on the right is 'Baars'.

Bilder von oben links: AXOR SHOWERSOLUTIONS Showerpipe, Bang & Olufsen BEOLAB 18, Vorwerk Kobold VR200, Lamy Dialog 3, BORA Professional 3.0, Vipp pedal bin



„Wir können
nur zusammen
gestalten.“

Andreas Diefenbach – Design

Die Wichtigkeit eines kohärenten Erscheinungsbildes für den nachhaltigen Erfolg einer Unternehmensstrategie wurde in Deutschland bereits früh entdeckt und wirksam praktiziert. Die Pioniere dieser Erkenntnis, wie etwa Peter Behrens (AEG) oder Ott Aicher (Lufthansa), sind nach wie vor große Vorbilder. PHOENIX, spezialisiert auf integriertes Systemdesign, das in der Unternehmenskultur eingebettet ist, versteht sich getreu der Vorbilder als integraler Bestandteil, Treiber und Vordenker diverser starker Marken.

Der Industrialismus und sein universales Denken der vergangenen 250 Jahre hat unsere Gestaltungsräume zur Einheitlichkeit geprägt und ist zugleich das Fundament all unserer Erfolge. Heute, im vernetzten Informationszeitalter, gestalten und erfinden wir nicht mehr im industriell, sondern im kulturell geprägten Kapitalismus. „Menschen kaufen keine Produkte, sondern Bedeutung“, formulierte es Roberto Verganti seiner Zeit. Singuläre Objekte, Orte, Atmosphären und Erlebnisse sind mehr als bloße Mittel zum Zweck. Wenn sie für Menschen einzigartig erscheinen, sind sie wertvoll. Umgekehrt gilt dann aber auch: Standard ist eigentlich wertlos oder steigt zu einem reinen Hygienefaktor ab. Das Zeitalter der Gleichmacherei geht zu Ende. 93 % aller Marken sind heute redundant. Wir müssen dringend „Mehr“ aus dem „Weniger“ destillieren. Produkte und Dienstleistungen sind dann wertvoll, wenn sie ein integraler Bestandteil des Ichs werden. Vereinfachung funktioniert heute nicht mehr. „Weniger ist mehr“ greift ebenso wenig, denn Vielfalt im Wissen und in der Kultur ist entscheidend für permanenten Wandel und robusten Fortschritt. „Kultur ist das, was zwischen uns und der Veränderung steht“, so hat es Niklas Luhmann treffend auf den Punkt gebracht. Was für die offene Gesellschaft gilt, gilt auch für Gestaltung, Bedeutung und Verwaltung – in anderen Worten Design, Marke und Management – darum können und müssen wir ganzheitlich gestalten!

Als Designer haben wir eine humane UND unternehmerische Fürsorgepflicht. Wir dürfen nicht nur Träumer und Verführer, sondern auch Ermöglicher für Erneuerung und Wandel sein. Große Fragen bedingen richtiger, greifbarer und vor allem marktfähiger Antworten und Resultate. Nur so kann Strategie das volle Potenzial entfalten. Design beginnt immer beim Menschen, seinen Bedürfnissen und Erwartungen an das „Gute Leben“ und beim individuellen Wohlbefinden. Auf diese Weise kann und muss Design zu einer inklusiveren, gerechteren und nachhaltigeren Gesellschaft beitragen, um so seinen Mehrwert auf das Marken- und Unternehmenskonto einzuzahlen.

Es gibt viel zu tun UND es muss gut werden!

„Die Marke ist der größte
Wertschöpfungsfaktor
eines Unternehmens.“



Hansgeorg Derks – Marke

Die Marke ist der größte Wertschöpfungsfaktor eines Unternehmens. Das ist meine feste Überzeugung. Wir glauben daran, dass eine gut geführte Marke einen positiven Beitrag hat auf Themen wie Distribution, Preis und nachhaltigen Erfolg.

Kontinuierliche Markenarbeit umfasst verschiedene Disziplinen: selbstverständlich das Produkt als Kern der Marke und des Unternehmens. Dazu sind Funktion und Form, Qualität und Nachhaltigkeit, Leistung und Komfort geeignete Parameter, um Botschaften glaubhaft zu hinterlegen. Aber es braucht neben dem Produkt auch die Disziplinen des Marketing-Mix, die dem Produkt entsprechen müssen: Price, Place und Promotion.

Die Marke ist ein Versprechen im Kopf der Verbraucher. Wir hören Coca-Cola, Apple, Tesla. Und sehen die Welt mit ihren Geschichten, Versprechen und Emotionen. Ist es das, warum sich ein Verbraucher für eine bestimmte Sorte Waschmittel, Parfüm oder Senf entscheidet, wenn er vor einem Regal mit einer verwirrend hohen Anzahl unterschiedlicher Produkte steht? Ist der Preis das entscheidende Kriterium oder die individuelle Vorstellung vom ganzheitlichen Versprechen der Marke?

Ungeachtet aller Kenntnisse und Studienergebnisse der Markt- und Werbepsychologie bin ich der Überzeugung: Das Versprechen gibt den Verkaufspreis vor. Die Marke – die Emotion, die sie auszulösen vermag – hat also einen positiven Effekt auf Menge, Preis und vor allem die Marge. So wird sie zum immateriellen Wertschöpfer und emotionalen Schubfaktor für Absatz und Umsatz. Die Marke gibt Unternehmen Stabilität in Krisenzeiten, das haben wir alle gerade in besonderer Weise weltweit erlebt. Einer guten Marke glaubt man. Man traut ihr vieles zu, auch das aktuelle Thema Nachhaltigkeit.

Eine Marke hat eine Botschaft, ein Versprechen. Das hilft, auch den Unternehmensgewinn zu maximieren. Aber es ist nicht das Hauptanliegen, es ist vielmehr das logische Ergebnis, unter der Prämisse, dass sie dem Verbraucher glaubhaft einen konkreten Vorteil verschaffen kann. Ganz gleich, ob für kurzen Genuss oder einen langanhaltenden Mehrwert im Leben.

„Design und Marke sind viel zu wichtig, dass man sie den Designern allein überlässt; Management ist viel zu wichtig, dass man es nur zum Sparen einsetzt: Nur zusammen gedacht und gemacht, erzeugt man wirklichen Wert!“



Professor Jan-Erik Baars – Management

Jedes Unternehmen möchte den Erfolg. Und der stellt sich ein, wenn Kunden die Leistungen des Unternehmens gerne entgegennehmen und diese anderen Kunden weiterempfehlen. Hierbei kommt es nicht auf den Kunden, sondern auf die Kompetenz des Unternehmens an: Kann es aus der Masse der Anbieter herausstechen und kann es seinen Kunden relevante Leistungen bieten, die begeistern?

Unternehmen müssen ein hohes Maß an Gestaltungskompetenz aufweisen, damit sie dies erreichen können, mit Managementkompetenz allein gelingt das nicht. Allerdings kann auch eine hohe Gestaltungskompetenz nichts erreichen, wenn sie keine Ressourcen und Strukturen vorfindet, mit der sie „die PS“ auf die Straße bringen kann. Es kommt also darauf an, dass ein Unternehmen sowohl in Gestaltung als auch im Management optimal kompetent ist und dass idealerweise beide Bereiche aufeinander abgestimmt sind.

Aus dieser Überzeugung kamen Andreas, Hansgeorg und ich zusammen, um dieser Erkenntnis näher auf den Grund zu gehen. Und dabei interessierte uns vor allem, inwiefern Markenarbeit und Design in Unternehmen zusammen, als Gestaltungsmaßnahmen, optimal aufeinander abgestimmt werden und wie die Managementkompetenz beschaffen sein muss, damit die Gestaltung ihr volles Potenzial entfalten kann. In vielen Unternehmen ist Gestaltung nach wie vor etwas, das man erst dann angeht, wenn die vermeintlichen Kernaktivitäten stehen. Nachgelagert also. Dabei ist die wirkliche Kernaktivität nicht das Managen, sondern das Gestalten! Wie schon Porter in seiner „Wertekette“ beschrieb, ist die primäre Aktivität – das Gestalten – jene, die den größten Wert erzeugt. Die unterstützenden Aktivitäten, die die Wertschöpfung ermöglichen, sind die des Managements. Ein optimales Zusammenwirken dieser beiden Aktivitäten ist also das, was eine starke Wertekette erzeugt: Eine Kette ist nur so stark, wie ihr schwächstes Glied!

Inhalt

1	Erfolg durch Vernetzung	12
2	Das DMM-Kompetenzmodell	14
	2.1 Design & Management	19
	2.2 Marke & Management	21
	2.3 Marke & Design	23
3	Das Modell auf dem Prüfstand	24
	3.1 Güte des Modells	25
	3.2 Zusammenhang von Erfolg und DMM-Kompetenz	26
	3.3 Status Quo der DMM-Kompetenz	27
4	Diskussion und Ausblick	31
5	Expertenstimmen	33
	Portrait des Autorenteam	36
	PHOENIX	36
	derks bmc	38
	Hochschule Luzern	40
	Impressum	42

Zur besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum stellvertretend für alle Geschlechteridentitäten verwendet.

Erfolg durch Vernetzung

Problem: Gutes Design kommt nicht beim Nutzer an – sein tatsächlicher Mehrwert kann sich wegen organisatorischer Barrieren nicht entfalten.

Design ist dann gut und erfolgreich, wenn es einen Mehrwert bei den Nutzern stiftet. Um einen solchen Wert zu stiften, muss das Design aber erst einmal beim Nutzer ankommen. Nicht selten stellt der Weg zu den Nutzern eine Hürde für Unternehmungen dar: Eine innovative Designidee ist von den entwickelnden Ingenieuren nicht realisierbar. Eine ästhetische sowie gebrauchstaugliche Materialität sprengt den Preisrahmen. Oder ein hervorragend gestaltetes Produkt ist seiner Zeit voraus und sein Mehrwert wird von den potenziellen Nutzern nicht verstanden. Derartige Fallstricke stehen in der Praxis an der Tagesordnung und verhindern regelmäßig, dass sich der Mehrwert von Design tatsächlich beim Nutzer entfalten kann.

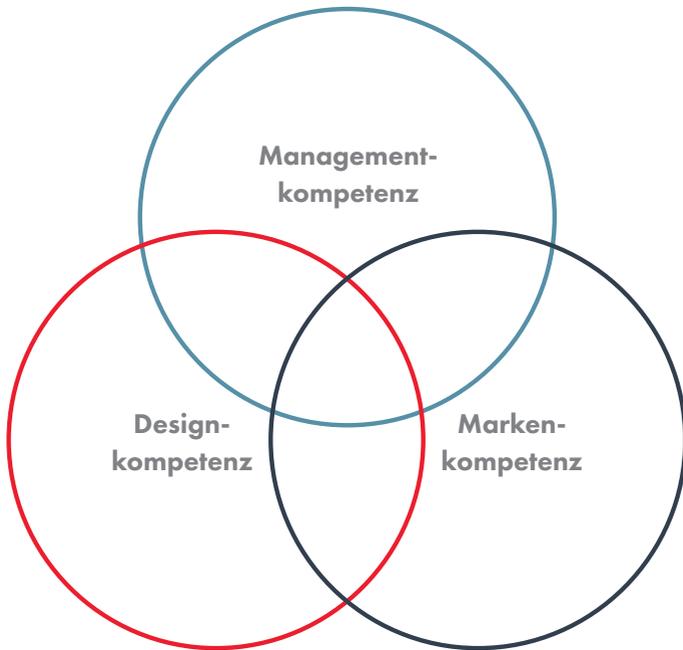
Vernetzung der Disziplinen Design, Marke, Management ist maßgeblich für den Erfolg bei Anwendern und Unternehmen.

Um mit – beziehungsweise durch – Design erfolgreich zu sein, müssen mehrere Disziplinen zusammenwirken. Das Marketing muss einerseits die Designvorteile verständlich und stichhaltig kommunizieren. Andererseits muss die Designdisziplin auf Einflüsse ihrer Marketingkollegen reagieren, da diese oft ein tieferes Marktverständnis haben. Sowohl die Marken- als auch die Designdisziplin sollten über ein gewisses Maß an Managementkompetenzen verfügen, um ihre Prozesse effizient anhand einheitlicher Ziele ausrichten zu können. Dadurch werden Produkte im Kosten- oder Zeitrahmen entwickelt und vertrieben. Andererseits sollten die Disziplinen im Management eingebunden sein, um so einen relevanten Einfluss ausüben zu können.

Es ergibt sich also eine Vernetzung von Design, Marke und Management mit starken Wechselwirkungen. In der Praxis zeigt sich häufig, dass sich die führenden Unternehmen gerade darin von den nachfolgenden unterscheiden, dass sie diese Kompetenzen nicht isoliert behandeln, sondern bewusst integrieren. Die einzelnen Bereiche rücken näher zusammen – es entstehen Schnittmengen: Neben Design und Management gibt es in diesen Unternehmen Designmanagement, neben Marke und Design ein Markendesign, neben Marke und Management ein Markenmanagement.

Indem die Disziplinen zusammenrücken, ergänzen sich auch deren unterschiedliche Perspektiven: Design als Advokat des Nutzers mit dem Ziel, einen größtmöglichen Mehrwert für die Anwender zu schaffen. Marke als Advokat des Kunden mit dem

Ziel, eine attraktive Wertschöpfung zu erreichen. Und Management als Advokat der Organisation mit dem Ziel, das Unternehmen möglichst effizient zu betreiben. In der Kombination entsteht eine holistische Sichtweise und nur so gelingt nachhaltiger Unternehmenserfolg.



Um nachhaltigen Unternehmenserfolg zu ermöglichen, müssen die Kompetenzen Design, Marke und Management zusammenwachsen. Es müssen sich Schnittmengen aus den Disziplinen bilden.

Ziel der DMM-Studie ist, ein Assessment Tool für die DMM-Kompetenz zu entwickeln und deren Bedeutsamkeit aufzuzeigen.

Den Reifegrad, wie gut die drei Disziplinen im Unternehmen zusammenarbeiten, messbar zu machen und die Beweisführung für den Zusammenhang mit unternehmerischem Erfolg anzustoßen, ist Anspruch der DMM-Studie.

Das DMM-Kompetenzmodell

Organisatorische Strukturen, die die Leistungsbereiche Design, Marke und Management zusammenführen, sind Schlüsselkompetenzen.

Design, Marke, Management – jeder dieser Begriffe ist umfassend genug, um damit nicht nur Studien, sondern ganze Studiengänge zu füllen. Ein Problem, das teilweise daraus resultiert, ist eine starke Spezialisierung von Personen auf einzelne dieser Bereiche. Es ist unumstritten, dass das Fachwissen in den jeweiligen Bereichen überlebensnotwendig für Unternehmen ist. Die Aufgabe der Vernetzung von Design, Marke und Management muss daher anstatt über einzelne Schlüsselpersonen eher über organisatorische Voraussetzungen realisiert werden. In diesem Sinne wird in der vorliegenden Studie auch der Begriff „Kompetenzmodell“ verstanden. Es geht nicht wie beim klassischen Kompetenzbegriff darum, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Personen zu definieren. Stattdessen werden die „Kompetenzen“ der Organisation beschrieben, die die Leistungsbereiche Design, Marke und Management zusammenführen und Synergien zwischen ihnen ermöglichen.

Die Kompetenz wird durch zwölf Erfolgsfaktoren in drei Unternehmensbereichen und drei Organisationsebenen modelliert.

Im Modell werden dabei drei organisatorische Ebenen unterschieden, auf denen eine Vernetzung der Disziplinen stattfindet:

- **Input**
umfasst Strategie und Planung einer Organisation – der Kopf des Unternehmens.
- **Output**
beschreibt die Prozesse und Strukturen, die dazu dienen sollen, den strategischen Input in Leistungen zu transformieren – die Arme und Hände.
- **Outcome**
bezieht sich auf die tatsächliche Realisierung der angestrebten Ziele – das, was vom Kopf über die Arme tatsächlich an „PS auf der Straße ankommt“.

Aus den drei Kombinationen der Disziplinen (Design & Management, Marke & Management, Marke & Design) und den drei Ebenen des Modells lässt sich eine 3x3 Matrix ableiten.

	Design & Management	Marke & Management	Marke & Design
Input			
Output			
Outcome			

Für jede Zelle dieser Matrix werden zentrale Erfolgsfaktoren definiert. Diese basieren auf der fundierten, praktischen Erfahrung in der Arbeit mit branchenführenden Unternehmen mit Designfokus, sowie auf aktuellen Forschungserkenntnissen. Die Faktoren werden in den folgenden Kapiteln anhand von vorbildhaften Beispielen definiert.

Das Modell hat eine detaillierte Aussagekraft und ermöglicht zielgenaue Diagnosen.

Diese Struktur eröffnet trotz der starken Vereinfachung, die zwangsweise mit einer Modellierung einhergeht, eine detaillierte Betrachtungsweise: Es können einerseits Aussagen darüber getroffen werden, welche der Bereiche gut zusammenarbeiten und wo es gegebenenfalls Optimierungspotenzial gibt. Andererseits kann beobachtet werden, ob die Vernetzung zwar strategisch „gedacht“ und angestrebt ist, jedoch an der Umsetzung scheitert, oder andersherum.

Operationalisierung der Erfolgsfaktoren durch jeweils drei Aussagen.

Um die DMM-Kompetenz messbar zu machen, wurde ein Self Assessment Tool entwickelt. Darin werden zu jedem Erfolgsfaktor jeweils drei Aussagen präsentiert, die einen Idealzustand dieses Faktors beschreiben, hinsichtlich derer sich die Organisationen selbst einordnen sollen.

Definition, Implementierung und Anwendung von Grundprinzipien der Disziplin

Partizipation, Autorität und Autonomie der Disziplin auf strategischer Ebene

Ausreichend Ressourcen für die Arbeit der Disziplin, Management-Kompetenzen der Design-/Markenmitarbeiter, Design-/Markenkompetenzen des Managements

Die definierten Grundprinzipien sind vom Nutzer erlebbar

Die Disziplin führt zu einer höheren Attraktivität und Nutzerzufriedenheit

Die Disziplin führt zu ökonomischem Mehrwert für die Organisation

Design als wesentlicher Bestandteil der Markenidentität, Ausrichten der Markenarbeit an den Designprinzipien, inhaltlich kohärente Zielsetzung von Marke und Design

Corporate-Design-Vorgaben, Ausrichten der Designarbeit an der Markenidentität, Ziel ist die Wiedererkennbarkeit der Marke

Vorgesehene Prozesse für Austausch zwischen Design und Marke, Zusammenarbeit, inhaltliche Abstimmung

Wiedererkennbares Corporate Design, wettbewerbsdifferenzierende Designergebnisse, Markenversprechen durch Design erlebbar

Aufgrund der Anglizismen wurde bei den Faktoren der Begriff „Brand“ statt „Marke“ verwendet.

A portrait of Dieter Rams, an elderly man with white hair and glasses, wearing a brown blazer over a black t-shirt. He is standing in a modern, brightly lit interior space with large windows in the background showing greenery. The text is overlaid on the left side of the image.

Dieter Rams, Leiter der Braun-
Designabteilung von 1961
bis 1995 und Avantgardist des
Industriedesigns

Design & Management

“Less but better” – dieser Leitgedanke von Dieter Rams und seine dazugehörigen zehn Thesen guten Designs haben sich als Kern einer gesamten Epoche von Braun-Geräten etabliert. Die Konsequenz und Weitsicht, mit welcher das Braun-Design unter Dieter Rams Leitung Mehrwert für die Nutzer generierte und nach wie vor generiert, wird in der Designhistorie bewundert. Das Hause Braun hat zu dieser Zeit vieles vorbildhaft umgesetzt, was die Einbindung der Disziplin Design in der Organisation betrifft:

Von kaum einem Unternehmen sind die zentralen Designprinzipien so präsent und verankert wie die mit Braun verbundenen zehn Thesen. Diese legen die Grundlagen des Designs fest und geben Leitung und Richtung, um das Design zu führen. Braun hat es geschafft, diese Grundwerte nicht nur in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, sondern sie durch deren konsequente Anwendung weltweit bei Designern zu etablieren. Die Definition, Implementierung und operative Anwendung solcher Designprinzipien bilden den Erfolgsfaktor **Design-Philosophy**.

Das Design ist auf einer strategischen Ebene sehr früh im Entscheidungsprozess zum Produktportfolio eingebunden. Vorgaben des Designs haben Gewicht. Gleichzeitig genießt die Designdisziplin die Autorität, sich weitestgehend autonom zu organisieren. Diese Teilhabe, Autorität und Verantwortung des Designs bildet einen wesentlichen Erfolgsfaktor: Das **Design-Involvement**.

Durch die Bedeutung, die das Unternehmen Braun dem Faktor Design zudachte, konnte das Design auf die notwendigen Ressourcen zurückgreifen. Voraussetzung für das Zuteilen dieser Ressourcen ist einerseits Verständnis des Managements für die Arbeit des Designs, um die Ressourcen sinnvoll planen zu können. Andererseits ist eine grundlegende Managementkompetenz im Design notwendig, um die Ressourcen effizient einsetzen zu können. Ausreichende Ressourcen und deren effizienter Einsatz durch Managementkompetenzen der Designmitarbeiter und Designkompetenzen des Managements beschreiben den Erfolgsfaktor **Design-Efficiency**.

Braun schaffte es, die Designphilosophie tatsächlich konsequent bis zum Gebraucher durchzuziehen. Produkte dieser Epoche werden noch heute in Designfachkreisen ganz dem Motto “less but better” als Paradebeispiele für minimalistischen Funktionalismus präsentiert. Das Unternehmen generierte einen enormen ökonomischen Wert und die Zufriedenheit der Braun-Nutzer mit ihren Produkten grenzt an einen Fankult. Aus dem Durchsetzen der Designprinzipien bis hin zur User Experience, einer hohen Nutzerzufriedenheit und dem ökonomischen Mehrwert durch Design setzt sich der Erfolgsfaktor **Design-Performance** zusammen.



Howard Schultz, ehemaliger
Chairman des Board of
Directors und Wegbereiter für
Starbucks

Marke & Management

Howard Schultz, CEO von Starbucks, hat es geschafft, ein Café zu einer der renommiertesten Marken der Welt zu entwickeln. Im Jahr 2020 ist das Unternehmen die zweitwertvollste Fast-Food-Marke weltweit. Starbucks' Geschichte ist die Geschichte exzellenter Markenarbeit:

Das positive Bild – das Markenimage –, das Kunden von Starbucks haben, ist eine der zentralen Zielgrößen des Unternehmens. Dieses Bild bewusst zu gestalten und durch den Marketing-Mix zu beeinflussen, entspricht dem Kern der Markenarbeit. Um das Fremdbild der Marke steuern zu können, muss man sich vorab seines Selbstbilds bewusst sein und wissen, wie man sich darstellen – positionieren – möchte. Ähnlich wie im Bereich Design & Management ist also auch hier die Definition, Implementierung und operative Anwendung von Grundprinzipien zur Marke – von Identität und Positionierung – ein zentraler Erfolgsfaktor: **Brand-Philosophy**.

Starbucks möchte die Marke in jedem Schritt, den ein Kunde mit ihrem Unternehmen geht, nicht nur sichtbar, sondern erlebbar machen. Daraus folgt, dass bei so gut wie jeder unternehmerischen Entscheidung die Marke mitbedacht werden muss: Sei es bei der Platzierung einer neuen Filiale oder beim bloßen Bestellen neuer Kaffeebecher. Die Marke ist sehr früh im Entscheidungsprozess involviert und trägt darin eine gewisse Eigenverantwortung. Diese Teilhabe, Autorität und Verantwortung der Marke bildet einen wesentlichen Erfolgsfaktor: Das **Brand-Involvement**.

Um effektive Markenarbeit leisten zu können, bedarf es entsprechender Ressourcen. Diese stehen bei Starbucks ausreichend zur Verfügung. Damit diese Ressourcen sinnvoll verhandelt werden können, sollten sich die Entscheidungsgremien – das Management – grundlegend mit den Aufgaben der Markenarbeit auskennen. Genauso sollte die Markenarbeit Managementkompetenzen mitbringen, um die Ressourcen effizient einzusetzen. Ausreichend Ressourcen, Managementkompetenz der Markenmitarbeiter und Markenkompetenz des Managements bilden den Faktor **Brand-Efficiency**.

Das Ergebnis guten Markenmanagements ist, dass die gesetzten Ziele erreicht werden. Als ein generisches Ziel kann man voraussetzen, das Image der Marke zu steuern. Dieses Ziel ist dann erreicht, wenn Selbstbild und Fremdbild übereinstimmen. Ebenso dient die Markenarbeit dazu, das Angebotsportfolio attraktiver zu machen und letztlich unternehmerischen Mehrwert zu generieren: **Brand-Performance**.

A photograph of Rolf Fehlbaum, an elderly man with glasses, sitting in a Vitra office chair. He is wearing a blue shirt, a grey cardigan, and blue jeans. He is holding a book or tablet in his lap. The chair is a classic Vitra office chair with a chrome frame and a mesh back. To his right is a Vitra table with a light-colored wooden top and a dark wooden base. A glass of water is on the table. The background is a simple, modern office setting with a grey wall and a white door.

Rolf Fehlbaum, emeritierter
Vorsitzender und
aktives Mitglied des Ver-
waltungsrats der Vitra AG

Marke & Design

Wenn es darum geht, Design und Marke zu verschmelzen, ist Vitra eines der Paradebeispiele.

Die Marke Vitra steht für Design im Home-Bereich. Sie bietet Designmöbel und -objekte. Sie ist Design und Architektur – und positioniert sich auch entsprechend. Sie hat das Selbstverständnis, eine Designinstanz zu sein. Diese Verankerung der Designkompetenz im Selbstverständnis der Marke ist ein wesentlicher Grund für deren Erfolg. Die Markenarbeit richtet sich an den Designprinzipien aus und die inhaltliche Richtung von Design und Marke sind eng verknüpft. Den Faktor Design als wesentlichen Bestandteil der Markenidentität zu verstehen, die Marke an den Designprinzipien auszurichten, und die inhaltlich kohärente Zielsetzung von Marke und Design beschreiben den Erfolgsfaktor **Design-Brand**.

Während bei diesem Erfolgsfaktor die Marke dem Design folgt, ist es beim nächsten umgekehrt: Das Design folgt der Marke Vitra. Es ist ein eindeutiges Corporate Design zu erkennen. Die Designarbeit, im Falle von Vitra das Kuratieren ihres Sortiments, zählt auf das Image der Marke ein, was durch den Fokus auf Autoredesign deutlich wird. Insgesamt wird dadurch eine Unverwechselbarkeit und Wiedererkennbarkeit der Marke erreicht. Vorgaben für ein Corporate Design und das Ausrichten des Designs an der Markenidentität mit dem Ziel der Wiedererkennbarkeit bilden den Erfolgsfaktor **Brand-Design**.

Damit die Vernetzung von Design und Marke nicht nur zielesetzendes Wunschdenken bleibt, müssen die beiden Disziplinen auf einer Prozessebene zusammengeführt werden. Zum einen ist die Organisation hier in der Pflicht, entsprechende Prozesse zu schaffen. Zum anderen muss der Austausch zwischen den Abteilungen praktisch auch stattfinden und die Inhalte aufeinander abgestimmt werden. Vorgesehene Prozesse für den Austausch zwischen den Disziplinen Design und Marke, Zusammenarbeit und inhaltliche Abstimmung sind der Erfolgsfaktor **Design-Brand-Alliance**.

Dass die Vernetzung von Design und Marke erfolgreich ist, zeigt sich darin, dass die strategischen Zielvorgaben am Markt tatsächlich erlebbar sind. Im Falle von Vitra ist der Auftritt der Marke, das Corporate Design, wiedererkennbar und einzigartig. Das Versprechen der Marke, eine Designinstanz zu sein, differenziert sie vom Wettbewerb und wird von den Kunden als Mehrwert verstanden. In der Wiedererkennbarkeit des Corporate Designs, der wettbewerbsdifferenzierenden Designergebnisse und dem durch Design erlebbaren Markenversprechen, ergibt sich der Erfolgsfaktor **Design-Brand-Authenticity**.

Das Modell auf dem Prüfstand

Anwenden und Überprüfen des Tools anhand einer Referenzstichprobe

Das DMM-Assessment-Tool wurde im Rahmen einer empirischen Erhebung auf den Prüfstand gestellt. Dabei besteht nicht der Anspruch repräsentative, generalisierbare Aussagen zu treffen.

Ziel der Erhebung war stattdessen,

- die Qualität des Modells und des Fragebogens beurteilen zu können,
- die Beweisführung für den Zusammenhang von DMM-Kompetenz und Unternehmenserfolg anzustoßen
- und den Status-Quo bei einer Referenzstichprobe aufzuzeigen.

Dafür wurde das Tool einer Stichprobe von 109 Unternehmen zur Verfügung gestellt. Das Sample wurde gezielt aus führenden deutschen Unternehmen mit Designfokus ausgewählt. Da für das Assessment aller Faktoren ein Überblick über die Organisation notwendig ist, wurde das Tool gezielt an je einen Ansprechpartner auf der Inhaber- oder der Top-Management-Ebene der Organisationen verschickt. Das Sample rekrutiert sich aus dem Netzwerk von PHOENIX, derks brand management consultants und Jan-Erik Baars und umfasst unter anderem die Bereiche Küche, Hausgeräte, Licht, Fußboden, Gartenmöbel, Polstermöbel, Sitzmöbel, Möbel, Stecker, Schalter, Teppich, Klima, Heizung, Sanitär, Büro, Fassade, Fenster, Türen.

Von den 109 kontaktierten Personen haben 32 den Fragebogen vollständig ausgefüllt zurückgeschickt, sodass der Datensatz $n=32$ Fälle umfasst.

Güte des Modells

Interne Konsistenz des Tools sehr gut bis exzellent

Als ein zentrales Maß für die Güte des Tools wird die interne Konsistenz der Fragen herangezogen. Diese ist auf Basis der Referenzstichprobe mit sehr gut bis exzellent zu bewerten:

Das Assessment Tool ist, wie in Kapitel 2 erläutert, aus einer Reihe an Aussagen aufgebaut. Je drei dieser Aussagen beschreiben zusammen einen Erfolgsfaktor. Jeweils vier dieser Erfolgsfaktoren lassen sich wiederum in die drei Bereiche Design & Management, Marke & Management sowie Marke & Design zusammenfassen. In der Auswertung der Antworten erfolgt das Zusammenfassen der Aussagen zu Erfolgsfaktoren beziehungsweise zu den Erfolgsbereichen per Mittelwert.

Damit diese Art der Verdichtung zulässig ist, muss vorausgesetzt werden, dass zum einen die Aussagen für einen Erfolgsfaktor inhaltlich zusammenhängen und so auf den gleichen Faktor einzahlen. Zum anderen müssen die Erfolgsfaktoren, die zu einem Bereich zusammengefasst werden, ebenfalls inhaltlich konsistent sein.

Als statistische Größe, um diese interne Konsistenz zu bewerten, dient Cronbachs Alpha. Die sich ergebenden Werte für Faktoren und Bereiche liegen zwischen 0,77 und 0,96 (bei einem möglichen Wertebereich von 0-1 – je mehr, desto besser) und sind damit als sehr gut bis exzellent einzustufen.

3.2

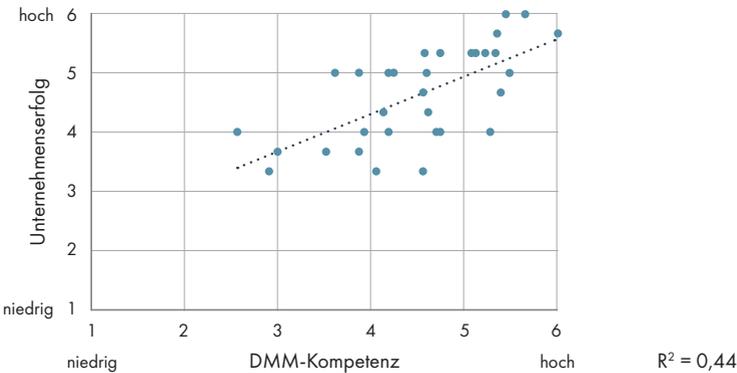
Zusammenhang von Erfolg und DMM-Kompetenz

Statistisch signifikanter, relativ starker Zusammenhang zwischen DMM-Kompetenz und Unternehmenserfolg

Einer der Leitgedanken, der die Zusammenarbeit von PHOENIX, der bmc und der Hochschule Luzern ins Rollen gebracht hat, ist die These: Die konstruktive Zusammenarbeit von Design, Marke und Management führt zu nachhaltigem Unternehmenserfolg. Diese, in der Arbeit mit entsprechenden Unternehmen gewonnene Erfahrung, soll anhand der Referenzstichprobe statistisch untersucht werden.

Neben der DMM-Kompetenz wurde in der Stichprobe auch der Unternehmenserfolg erfragt. Nachhaltiger Erfolg ist dabei definiert als **Führungsrolle, Wachstum und Krisenfestigkeit der Organisation**.

Durch die vorliegende Untersuchung wird die These, dass DMM-Kompetenz mit nachhaltigem Unternehmenserfolg einhergeht, gestützt:



In den Daten zeigt sich, dass ein vergleichsweise starker Zusammenhang zwischen einer hoch eingeschätzten DMM-Kompetenz und einem hohen Unternehmenserfolg besteht. Die Ausprägung der DMM-Kompetenz kann 44% der Unterschiede in der Erfolgseinschätzung erklären. ($R^2=0,44$; $p<0,0001$).

Je stärker im Assessment Tool die Vernetzung von Design, Marke und Management bewertet wurde, umso höher wurde auch der insgesamt Unternehmenserfolg eingeschätzt.

Der Zusammenhang von Unternehmenserfolg mit Markenmanagement ist dabei etwas stärker ausgeprägt als der Zusammenhang der anderen beiden Bereiche mit Unternehmenserfolg.

Status Quo der DMM-Kompetenz

Klassifizieren der Antworten in DMM-Leader und DMM-Lagger und Verrechnung analog zum NPS Vorgehen

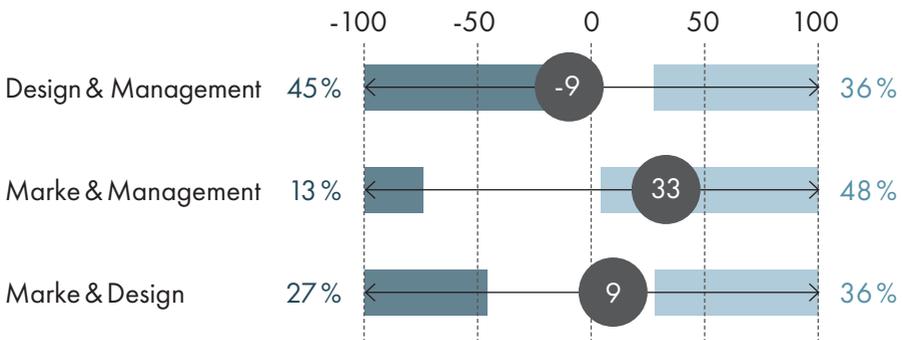
Um die Daten besser interpretieren zu können, wurde das Antwortspektrum (zwischen 1 und 6) in drei Bereiche gegliedert. Das beste Drittel der Antworten fällt in die Klasse der DMM-Leader, das schlechteste Drittel in die der DMM-Lagger. Das Drittel dazwischen wird als indifferent eingestuft.

Die Grenzwerte zwischen den Gruppen wurden anhand der gedittelten Normalverteilung um den Gesamtmittelwert der Studie festgelegt.

Analog zum Vorgehen des Net Promoter Scores nach Reichheld wird aus der Differenz zwischen DMM-Leader und DMM-Lagger (jeweils in Prozent) ein zentraler Kennwert gebildet. Somit entsteht ein Score zwischen -100 und 100.

$\text{DMM-Leader (\%)} - \text{DMM-Lagger (\%)} = \text{DMM-Skill}$

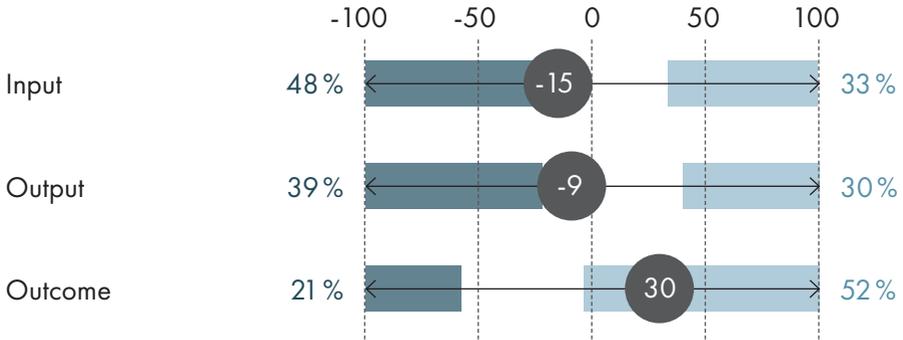
Klare Defizite in der Vernetzung von Design & Management; Verbesserungspotenzial bei der Vernetzung von Marke & Design



Fast 50% der Unternehmen schätzen ihre Kompetenz vor allem im Markenmanagement recht hoch ein, wobei das Designmanagement negativ bewertet wird: 45% der Respondenten bewerten dies als nicht ausreichend. Die Zusammenarbeit zwischen Marke und Design scheint bei der Mehrheit positiv ausgeprägt zu sein, aber auch hier ist Verbesserungspotenzial vorhanden.

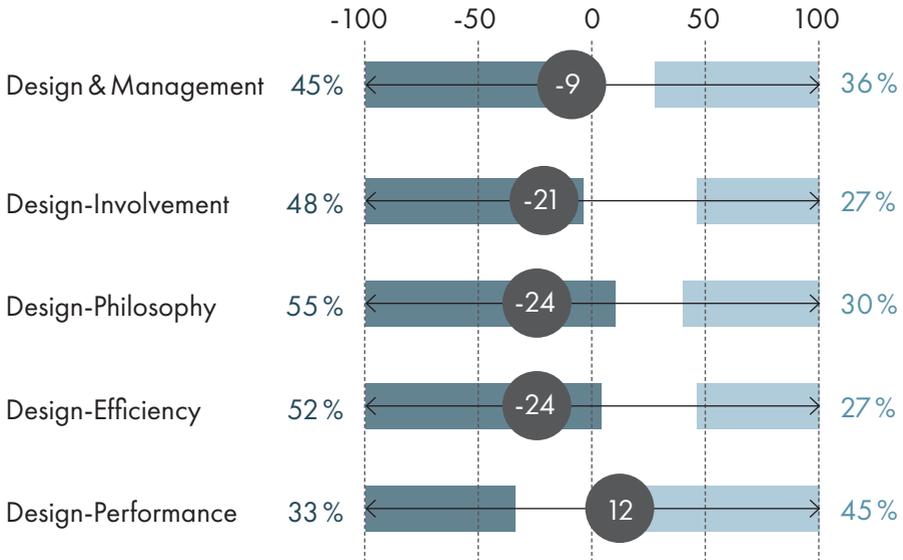
3.3

Negative Bewertung der Input-; positive Einschätzung der Output-Themen



Auffallend ist zudem, dass die Input-Themen von den meisten Unternehmen negativ bewertet werden. Eindeutig ist dagegen, dass die Unternehmen ihre Fähigkeit, über Design- und Markenkompetenz ein positives Outcome zu erzeugen, hoch einschätzen: über 50% der Teilnehmenden schätzen ihre Kompetenz hier hoch ein.

Hohe Design-Performance trotz mangelnder Integration auf Prozess- und Strategieebene

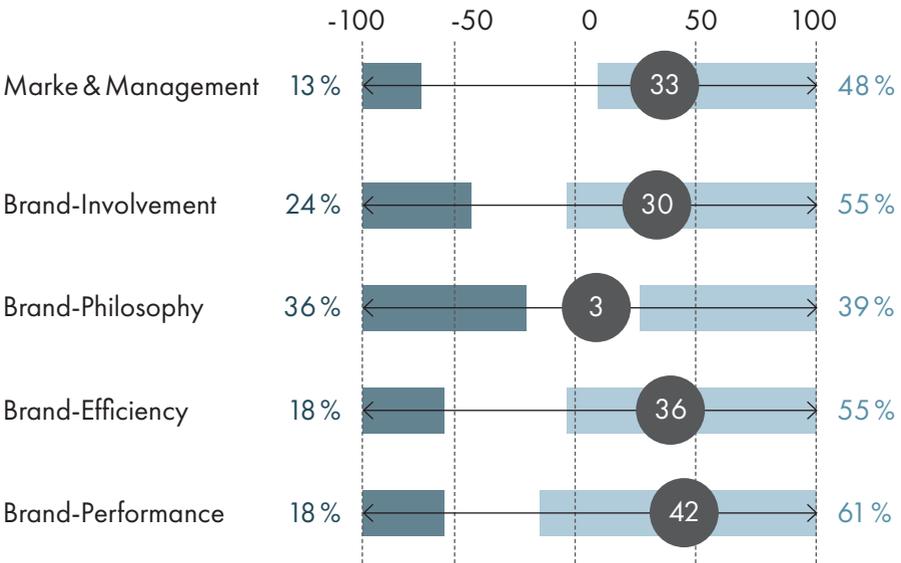


Die Kompetenz im Designmanagement wird nur schwach beurteilt: Fast die Hälfte der Unternehmen sieht sich hier nicht ausreichend kompetent. Die Unternehmen attestieren

der Designdisziplin zwar eine hohe Performance, sehen aber im Bereich der Einbindung und Effizienz erhebliches Verbesserungspotenzial. Nur 27% der Befragten sehen hier eine gute Kompetenz gegeben.

In der Fähigkeit, eine Designphilosophie zu etablieren, sieht weit über die Hälfte der Befragten sich nicht ausreichend befähigt. Auch die Effizienz der Disziplin sieht die Mehrheit als verbesserungswürdig an.

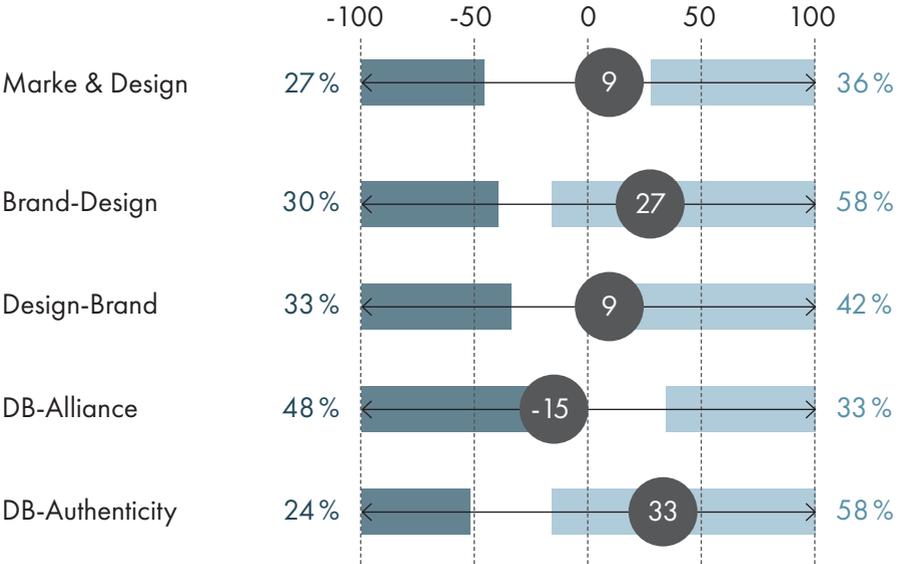
Positive Bewertung der meisten Marke & Management-Faktoren; Verbesserungspotenzial bei Definition, Implementierung und Anwendung einer Markenidentität und -positionierung



Die Kompetenz im Markenmanagement wird überwiegend sehr positiv beurteilt. Die Unternehmen attestieren der Markendisziplin eine sehr hohe Performance, ebenso in den Aspekten der Einbindung und der Effizienz. Ähnlich, aber nicht so extrem wie im Designmanagement, fällt die Kompetenz in der Markenphilosophie zurück: Etwa 36% der Befragten sehen hier keine gute Kompetenz gegeben.

3.3

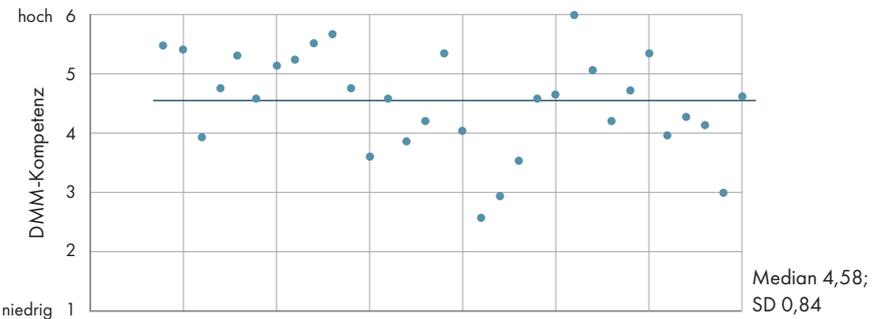
Mangelnde Vernetzung von Marke und Design auf Prozessebene



Die Kompetenz in Zusammenarbeit zwischen Marke und Design sowie der kreativen Führung wird mittelmäßig beurteilt. Ein Viertel sieht hier Kompetenzlücken gegeben.

Als recht positiv wird das Vermögen beurteilt, mittels Direktiven und Richtlinien die Organisation anzuleiten, mehr als die Hälfte der Befragten sieht dies ausreichend bis exzellent gegeben. Auch die Kompetenz, über Marke und Design ein authentisches Image zu erzeugen, wird nur von wenigen Unternehmen als nicht ausreichend beurteilt. Dabei fällt auf, dass die Allianz zwischen Marke und Design am schlechtesten beurteilt wird. Nur ein Drittel der Unternehmen sieht diese als positiv.

Sample insgesamt mit hoch ausgeprägter DMM-Kompetenz



Diskussion und Ausblick



Das Tool erweist sich als sinnvolles Werkzeug, um die Vernetzung von Design, Marke und Management in Unternehmen zu bewerten. Mit einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von ca. sieben Minuten lässt es auf effiziente Art und Weise detaillierte Rückschlüsse auf die DMM-Kompetenz von Unternehmen zu. Mit kleineren durch die Durchführung der Studie aufgedeckten Weiterentwicklungen kann es dadurch für eine Bestandsaufnahme bei Unternehmen eingesetzt werden. Durch die Struktur des Modells können dabei gezielt Angriffspunkte für Optimierungen benannt werden.

Die These, dass diese DMM-Kompetenz ein relevanter Faktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist, wird durch die Studie gestützt. Zwar ist die Stichprobe für eine verallgemeinernde Aussage zu klein, diese Erkenntnis bekräftigt aber die hohe Bedeutung davon, Design, Marke und Management nicht in Silos, sondern vielmehr ganzheitlich zu denken und zu leben.

Die befragten Unternehmen sind mehrheitlich befähigt, anhand von Marken- und Designkompetenz ihre Wirksamkeit zu erhöhen. Das Outcome der Organisation – also das, was Kunden letztendlich wertschätzen – wird maßgeblich als Resultat eines bewussten Einsatzes von Marke und Design betrachtet.

Die Unternehmen attestieren jedoch, dass der Einsatz von Marken- und vor allem von Designarbeit sich vornehmlich auf ihre Leistungsfähigkeit ausrichtet. Sie sehen in den Kompetenzen vor allem die Möglichkeit, ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen und setzen sie entsprechend ein. Dies deutet darauf hin, dass beide Kompetenzen eher als taktische oder operative Kompetenz betrachtet werden. Gestärkt wird dieser Eindruck durch die schwache Einschätzung der strategischen Kompetenzen: Das Themenfeld „Input“ fällt erheblich gegenüber dem „Outcome“ ab.

Diese Interpretation wird verstärkt durch die schwächere Einschätzung der Kompetenzen Einbindung und Philosophie. Dies wird besonders deutlich bei der Designkompetenz, wo die meisten Unternehmen Potenzial in der Effizienz und der Einbindung ausmachen. Dies lässt darauf schließen, dass vor allem Design meist nachgelagert und weniger strategisch eingebunden wird. Das strategische Designmanagement ist in den meisten Unternehmen schwach ausgeprägt. Daher ist die Designphilosophie ebenfalls weniger ausgeprägt und fällt entsprechend zurück. Verstärkt wird die Diskrepanz zwischen Marken- und Designarbeit auch durch die schwache Ausprägung der Allianz zwischen beiden: Ein Zeichen dafür, dass beide Aspekte getrennt voneinander angegangen werden und wenig „Orchestrierung“ vorliegt.

Die Studie zeigt auf, dass viele Unternehmen sich bewusst sind, wie wichtig ausgeprägte Kompetenzen in Design- und Markenführung sind. Obwohl die meisten Unternehmen primär auf eine Markenexzellenz setzen und Designkompetenzen eher nachgelagert und operativ einsetzen, zeigt sich, dass eine enge Verzahnung zwischen Design und Marke gewünscht und aktiv gelebt wird. Dies wird als wichtiger Faktor in der Erzeugung von Unternehmenswert, also dem Outcome, gesehen.

Weiterhin zeigt die Studie, dass vor allem Design noch erhebliches Potenzial hat, sich als (strategische) Unternehmenskompetenz zu entwickeln. In den meisten Unternehmen ist es eine anerkannte und bewusst eingesetzte Kompetenz, jedoch ist die strategische Einbettung wenig entwickelt und der Einfluss des Designs auf die Gestaltung kohärenter und relevanter Angebotsportfolios kann wesentlich gestärkt werden. Ein bewusster Einsatz des Designmanagements jenseits der operativen Anwendung im Design wäre hier möglich und auch nötig. Denn strategisches Designmanagement, das sich im Schulterschluss mit dem in der Regel gut aufgestellten Markenmanagement verbindet, kann viel Potenzial entfalten: Steigerung der Kundenrelevanz, kohärenteres Markenimage, fokussierte Entwicklung und Ressourcennutzung sowie Ressourcenausweitung als auch die Reduzierung der Komplexität sind hier nur beispielhaft genannt. All dies trägt dazu bei, die Effektivität der Unternehmen – und damit ihren Wert – zu erhöhen.

Expertenstimmen

Aus der Resonanz unserer Befragung haben wir mitgenommen, dass die Vernetzung von Design, Marke und Management in vielen Chefetagen führender deutscher Unternehmen auf Neugier und Interesse stößt. Wir haben deshalb in unserem Netzwerk danach gefragt, was die Vernetzung der drei Bereiche für die jeweiligen Unternehmen bedeutet.



Jan Delfs, Head of Global Design, Vorwerk

„Das Design, zu Deutsch ‚Gestaltung‘, verstehe ich als holistische, synthetisierende Disziplin, quasi der ‚Schmelztiegel‘ einer Organisation. In diesem Sinne lässt sich alles gestalten: Produkte, Services, Prozesse bis hin zu kompletten Unternehmen (Start-ups). Mit einem Zweck: wertschöpfend und sinnstiftend für die Menschen (Kunden) zu sein und deren Leben nachhaltig zu verbessern. Die Marke ‚markiert‘ die Absenderschaft, sorgt für Wiedererkennung und schafft Vertrauen. Das Management richtet aus und gibt Möglichkeitsräume. Im Idealfall sind diese drei Disziplinen synergetisch und im Sinne des maximalen Kundennutzens ausbalanciert.“

Hans-Jürgen Kalmbach, Vorstandsvorsitzender, Hansgrohe

„Die Bedeutung der Marke nimmt im internationalen Wettbewerb deutlich zu. Daher beschäftigen wir uns als Markenunternehmen auch mit der langfristigen Entwicklung unseres Markenwerts. Die Designkompetenz hilft uns dabei, Produkte mit einer User Experience auszustatten, die unsere Markenentwicklung fördert. Die Themen Innovation, Design, Marke sind direkt bei mir als Vorstandsvorsitzendem angesiedelt und damit sozusagen Chefsache. Ich bringe mich daher auch aktiv in den Prozess der Produktentstehung und Vermarktung ein. Die größten Herausforderungen finden sich in der frühen Konzeptphase, in der alles komplett offen ist und die große Vielfalt der Möglichkeiten oft mehr Fluch als Segen ist. Design & Marke sind für uns wesentlicher Bestandteil unserer DNA und wir sind überzeugt, dass eine starke Marke mit einem stabilen Rückgrat aus innovativen Produkten auch das Rezept für eine erfolgreich Zukunft darstellt.“





Christiane Küper, Bereichsleitung Marketing und Vertrieb, HEWI Heinrich Wilke

„Die Stärke einer Marke lässt sich an der Resonanz ihrer Nutzer messen, je größer die Identifikation mit der Marke, umso größer der Unternehmenserfolg. Hierbei kommt dem Management der Marke sowie des Designs eine bedeutende Rolle zu. Für HEWI spielt das Design bereits bei der Markenbotschaft eine entscheidende Rolle: DESIGN COMFORT CARE als Kernbotschaft unserer Marke unterstreicht die Relevanz von Design. Produktideen folgen immer dem Prinzip des Universal Design. Das ist unsere Stärke, sowohl beim Produktdesign als auch in der Markenpositionierung. Aus meiner Sicht werden Produkte ohne eine klare Markenbotschaft zukünftig kaum mehr Erfolg haben können. Mit unserer klaren Linie sind wir gut aufgestellt. Unser größtes Gut ist jedoch unsere Authentizität. Wir leben Universal Design seit Jahrzehnten. Es ist keine Modeerscheinung oder eine opportune Haltung. Wir lieben, was wir tun, und das ist glaubwürdig und echt. Auch dafür steht die Marke HEWI.“

Michael Scheller, Marketing Director, Oventrop

„Oventrop ist bekannt als verlässlicher Partner für effizientes Wärmen, Kühlen und hygienisch-sauberer Trinkwasser. Mit einer 170-jährigen Unternehmensgeschichte, wurde es in diesem Jahr Zeit für unseren umfassenden Marken-Relaunch, in dem das Design eine maßgebliche Rolle gespielt hat. Der Prozess wurde durch unser Management ebenso eingefordert, wie angetrieben. Die Marke Oventrop wird durch das konsistente Design auf allen Ebenen und durch alle Berührungspunkte erlebbar. Unser Erscheinungsbild differenziert uns vom Wettbewerb. Was wir im Relaunch-Prozess ganz klar gelernt haben: Alle drei Komponenten von Marke, Design und Management müssen nahtlos ineinandergreifen, um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Und: Markenimplementierung ist kein Sprint, sondern ein Marathon! Der Prozess wird uns auch in den kommenden Jahren weiterhin begleiten, indem wir die Marke beständig weiterentwickeln und gegebenenfalls nachschärfen.“





Willi Bruckbauer, Inhaber, BORA

„Wir wollen das Leben unserer Kunden besser machen. Immer mehr Menschen wünschen sich heute Schönheit und außergewöhnliches Design im Lebensraum Küche. Diesen Vorteil bieten wir ihnen mit unseren Produkten. Wenn das Ganze dann einen echten Nutzen hat, dann wird es zum perfekten Match. So ist es bei BORA, was uns in die Lage versetzt, im Premium Segment erfolgreich zu sein. Ohne eine starke Markenpositionierung ist das aber alles nichts. Glaube, Vertrauen, Verlangen: Das erreicht man nur, wenn eine Marke Strahlkraft hat. Erst dann kann man wirklich wachsen.“

Markus Schüller, geschäftsführender Gesellschafter, Schüller Möbelwerk

„Wir bei Schüller sind überzeugt vom Dreiklang ‚Produkt, Management und Marke‘. Deshalb haben wir in unserem Unternehmen ein sehr gutes Produkt – die Premiumküche next 125 – zunächst als Kollektion eingeführt. Aus unserer Überzeugung heraus haben wir unsere Premiumküche dann im Laufe der Jahre zu einer internationalen Marke entwickelt und sehen, dass uns das nicht nur Reputation, sondern auch wirtschaftlichen Erfolg bringt. Das zeigt: Die Kraft von Design und Marke sind wesentliche Faktoren. Für uns spielen diese eine wesentliche Rolle. Und die Managementkompetenz ist am Unternehmenserfolg abzulesen – also an dem, was man dann daraus macht.“



Susann Meise, Co-CEO, Occhio

„Nachhaltigkeit kann man auch anders verstehen. Gute Produkte sind weit mehr als grün und öko, sie bringen dem Nutzer einen nachhaltigen Mehrwert. Unsere Mission ist es, eine neue Kultur des Lichts zu schaffen und durch gutes Licht die Lebensqualität der Menschen zu bereichern. Mit der Weiterentwicklung unserer in Designqualität, Lichtqualität und 'joy of use' einzigartigen Leuchtsysteme bringen wir diesen Anspruch in immer neue Anwendungsbereiche. Das ist die eigentliche Existenzberechtigung für neue Produkte und somit ein wichtiger Beitrag zum Thema Nachhaltigkeit.“



Porträt des Autorenteam

PHOENIX

PHOENIX ist ein Design- und Innovationsstudio, das Erlebnisse schafft, die Menschen berühren – heute für morgen und immer getrieben von Logik, Moral und Magie.

Als unabhängiges, vielfach preisgekröntes Design- und Innovationsstudio macht PHOENIX die oft so neblige Zukunft für seine Partner sicht- und greifbar, und begleitet sie von der Idee bis zum Markterfolg. Das Team aus über 70 Designer:innen an den Standorten Stuttgart, München und Shanghai steht für ausgezeichnetes Design – das bestätigen über 900 Design Awards seit der Gründung.

Wir sind überzeugt, dass ökonomischer Erfolg und sozialer Fortschritt die Konsequenz eines tiefgehenden Verständnisses für Menschen, ihre Bedürfnisse und Sehnsüchte ist. Deswegen ist es unsere Mission, sinnliche Produkterlebnisse zu entwickeln, die bereichernd für Nutzer:innen sind und das persönliche Wohlbefinden steigern.

Wir arbeiten mit vorangehenden und zukunftsgewandten Marken wie Audi, BSH, Hansgrohe, Haier, Huawei, Interstuhl, Stiebel Eltron, Telekom, Trumpf, Vorwerk und Zeiss.

Zusammen und vertrauensvoll gehen wir den Weg in die Zukunft. Tag für Tag, seit 1987.

Autoren der Studie:

Andreas Diefenbach & Franziska Warnke

www.phoenixdesign.com





derks brand management consultants ist eine auf den Mittelstand und Familienunternehmen spezialisierte Beratungsgesellschaft, die 2012 von Hansgeorg Derks auf Basis langjähriger Erfahrung als Geschäftsführer und Vorstand im Premiummarken-Bereich gegründet wurde.

In den Bereichen Strategie, Markenbildung, Marketing und Vertrieb bietet das gesamte Berater-Team umfangreiche Unterstützung – sowohl strategisch als auch operativ.

2018 wurden derks bmc mit der Auszeichnung „Top Consultant“ – beste Berater für den Mittelstand – von Bundespräsident a. D. Christian Wulff ausgezeichnet.

Als einzige Unternehmens- und Markenberatung erhielt das Unternehmen 2019 den German Brand Award in der Kategorie „Corporate Services“ für erfolgreiche Markenführung, ausgezeichnet vom renommierten Rat für Formgebung. Diese Auszeichnung wurde dem Unternehmen auch 2021 zuteil. Ebenso wurde derks bmc 2021 von der WirtschaftsWoche mit dem ersten Platz des Best of Consulting in der Kategorie Mittelstand ausgezeichnet.

Auf der Kunden- und Referenzliste finden sich Marken wie AXOR, Bang & Olufsen, BORA, COR, Godelmann, hansgrohe, next125, Occhio, Panerai, Rolf Benz, Schüller Möbelwerk, Topstar, Wagner, VIPP und weitere.

Autoren der Studie:

Hansgeorg Derks & Moritz Thalmayr

www.derks-bmc.de



HOCHSCHULE LUZERN

An der **Hochschule Luzern, Institut für Marketing und Kommunikation**, bildet das Markenmanagement einen Schwerpunkt der Lehre und Forschung. Prof. Jan-Erik Baars ist als Experte im Designmanagement ein Vorläufer in der Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes, der Marken- und Designaktivitäten integriert betrachtet.

Im Rahmen der Forschungsarbeiten an der Hochschule entstanden so mehrere Reifegradmodelle, darunter der Customer Centricity Score, mit deren Hilfe Organisationen ihre Kompetenz erheben und verbessern können.

Prof. Jan-Erik Baars

www.hslu.ch

Impressum

Herausgeber

Phoenix Design GmbH & Co.KG
Kölner Straße 16
70376 Stuttgart
info@phoenixdesign.com
Andreas Diefenbach
Managing Partner
+ 49 173 7 29 46 15
andreas.diefenbach@phoenixdesign.com

derks brand management consultants
Sträuberstraße 18
81479 München
Hansgeorg Derks
+49 89 75 99 90 50
info@derks-bmc.de

Prof. Jan-Erik Baars
Hochschule Luzern, Institut für Kommunikation und Marketing IKM
+41 41 2 48 61 32
jan-erik.baars@hslu.ch

Layout

MGGrafik, Maren Graebe, Raubling

Produktion

F&W Perfect Image GmbH, Rosenheim

Druck

F&W Druck & Mediencenter GmbH, Kienberg

Fotos / ©

AXOR / Hansgrohe SE (S. 2 & 33) | Bang & Olufsen (S. 2)
BORA Vertriebs GmbH & Co KG (S. 2 & 35) | Dieter und Ingeborg Rams Stiftung (S. 18)
HEWI Heinrich Wilke GmbH (S. 34) | Occhio GmbH (S. 35) | Oventrop GmbH & Co KG (S. 34)
Phoenix Design GmbH & Co.KG (S. 4 & 36) | picture alliance / AP Photo / Elaine Thompson (S. 20)
René Hunger, Hunger & Simmeth für derks bmc (S. 6, 31 & 38) | Schüller Möbelwerk KG (S. 35)
Uli Maier Photography (S. 2 LAMY) | Vipp A/S (S. 2) | Vitra, Foto: Lars Petter Pettersen (S. 22)
Vorwerk SE & Co. KG (S. 2 & 33)

PHOENIX

derks
brand
management
consultants

**HOCHSCHULE
LUZERN**