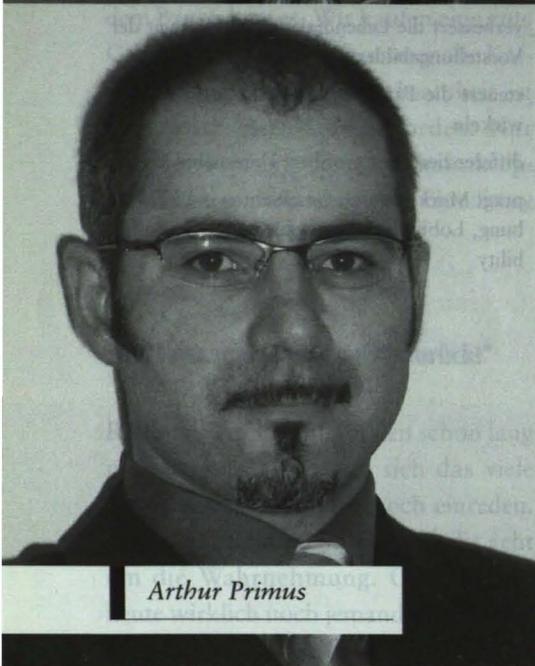


Markus Waldmann



Arthur Primus

## Zur Rolle von Produktdesign in der Markenpositionierung von Investitionsgüterbetrieben

### Management Summary

Die Bedeutung von Produktdesign als Element der Differenzierung und Positionierung in B2C-Märkten ist unumstritten. Die Marketing-Manager der Konsumgüterindustrie arbeiten seit

Jahrzehnten an professionellem Branding und stellen dabei in nahezu selbstverständlicher Weise das Produktdesign in den Mittelpunkt. Welche Relevanz Branding und insbesondere das Produktdesign in Investitionsgüterbetrie-

ben haben sollte, bleibt weiterhin eine vieldiskutierte Frage, denn das Ausmaß der Beeinflussung der Kaufentscheidungsprozesse im B2B-Geschäft lässt sich nur erahnen.

**Diplom-Designer (FH);**

**Jahrgang 1965;**

**Partner in der Firma KISKA für die Bereiche Product Design und Environmental Design, Mitglied der Geschäftsleitung;**

**1997–1999 Lehrbeauftragter der FH Joanneum Graz, Studiengang Industrial Design; Thema: Produktsemantik**

**Dipl.-Ing. Dr. techn.;**

**Jahrgang 1972;**

**1999–2003 Univ.-Ass., TU Graz, Institut für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung;**

**Sales Process Manager AVL List GmbH;**

**Sales and International Operations;**

**Instrumentation and Test Systems;**

**Lehrbeauftragter der FH Joanneum Graz, Studiengang Industrial Design,**

**Thema: Marketing**

## Die Symbiose von „Ratio“ und „Emotio“

Tagtäglich werden wir Konsumenten mit Werbung überhäuft, die über eine Emotionalisierung von Produkten unsere Kaufentscheidungen lenken. Allerdings sind unsere Kaufentscheidungsprozesse weit weniger komplex als im B2B-Bereich, wo Einkaufsgremien langwierige, von Kriterienbeurteilungen gekennzeichnete Verhandlungen in exakt definierten Prozessen begleiten. Welcher Spielraum für emotionale Beeinflussung ist hier überhaupt gegeben? Kaufentscheidungen werden auch im B2B-Bereich trotz komplexer Regelwerke am Ende des Tages immer von Menschen getroffen – und hier spielen „Soft Facts“ eine nicht zu unterschätzende Rolle. Warum aber kann ein „Soft Fact“ wie das Image eines Unternehmens, welches durch konsequentes Branding aufgebaut wird, eine hochkomplexe Kaufentscheidung industrieller Kunden entscheidend beeinflussen?

Aufgrund der Komplexität und der Vielfalt der in einer B2B-Kaufentscheidung zu berücksichtigenden Faktoren streben Entscheidungsträger vielfach eine Reduktion dieser Komplexität an und nehmen das Image als bedeutendes, wenn auch kaum quantifizierbares Entscheidungskriterium in ihren Entscheidungsprozess auf. Die Bewertung dieses Kriteriums erfolgt aufgrund der subjektiven Einschätzung der an der Entscheidung beteiligten Personen. Doch worauf basiert diese Einschätzung? Image entsteht in den Köpfen jener Menschen, die Beziehungen zu einem Unternehmen unterhalten – quasi als Gesamtbild. Dieses Bild setzt sich aus einer Summe von Einzelwahrnehmungen zusammen. Aus unternehmerischer Sicht geht es also darum, jene Elemente, die von den relevanten Bezugsgruppen eines Unternehmens wahrgenommen werden können, bewusst und aufeinander abgestimmt zu gestalten. Daraus resultiert, dass beispielsweise die Produkte, die nach dem Kauf in die unmittelbare Umgebung der Bezugsgruppe „Kunden“ übergehen, eine zentrale Rolle in der Imagebildung einnehmen und unter Berücksichtigung

dieses Umstandes gestaltet werden müssen. Konkret bedeutet dies aber auch, dass ein optisch anspruchsvolles Design, welches in Konsumgütermärkten vielfach ausreichend ist, auf Investitionsgütermärkten alleine nicht genügt, da hier die Gebrauchsfunktion der Produkte im Mittelpunkt steht. Daher ist es bedeutend, die Produktfunktionen in Hinblick auf Kundenanforderungen auszurichten und über Produktdesign emotionalisiert zu gestalten. Somit kann im weitesten Sinn von einer anzustrebenden Symbiose aus *ratio* und *emotio* gesprochen werden – eine Herausforderung, die zur Entwicklung eines neuen Berufsbildes geführt hat – dem Industrial Designer.

### Image als Differenzierungselement

Je näher die Angebotspektren von B2B-Unternehmen hinsichtlich Funktionalität oder Angebotspreis aneinanderrücken, umso mehr gewinnt der Faktor Image an Bedeutung für die Kaufentscheidung. Eine Quasihomogenisierung der Sachleistungen von Unternehmen ist in vielen industriellen Branchen zweifellos zu erkennen. Verfügt ein Unternehmen aber über klare Produktvorteile und zusätzlich dazu über Imagevorteile, so ist der daraus resultierende potenzielle Hebeleffekt deutlich. Image kann also zum bedeutenden Element in der Definition eines komparativen Konkurrenzvorteils von industriellen Unternehmen werden. Wichtig ist die Erkenntnis, dass hierzu ein bewusstes Management des Branding-Prozesses notwendig wird. Die Rolle von Produktdesign im Branding-Prozess beleuchtet z.B. die Studie „Design in Britain 2004–2005“. Diese Studie des britischen Design Council, die auf einer Befragung von 1500 Unternehmen aller Größen und Sektoren basiert, lieferte ein deutliches Ergebnis: Vor allem in wirtschaftlich schlechten Zeiten entwickeln sich jene Firmen gut, für die Design ein essentieller Faktor ist (Infokasten 1).<sup>1</sup>

- Wo Design ein integraler Bestandteil ist, haben 44 % der Firmen als Ergebnis einen Anstieg in Wettbewerbsfähigkeit und Geschäftsumsatz.
- Wo Design ein integraler Bestandteil ist, haben sich 39% der Unternehmen neue Märkte erschlossen, basierend auf den Einsatz von Design.
- Nur 32% der britischen Unternehmen haben ein neues Produkt oder einen neuen Service eingeführt in den letzten drei Jahren. Aber davon sind 67 % Firmen, in denen Design ein integraler Bestandteil ist.

### Infokasten 1: Erfolgsfaktor Produkt-Design

#### Der Weg zur Symbiose

Eine steigende Zahl von Investitionsgüterbetrieben hat Produktdesign als potenzielles Differenzierungselement und Erfolgsfaktor erkannt und mit dem Salzburger Unternehmen KISKA (Infokasten 2) durchgängige Lösungen entwickelt. Anlassfall für Unternehmen, eine durchgängige „Produktsprache“ zu entwickeln, ist oft eine historisch wild gewachsene Produktvielfalt, die in der Gesamtschau des Marktauftrittes keine Durchgängigkeit zeigt, wenig Marken-Professionalität widerspiegelt und durch die verschwommene und unfokussierte Identität spürbare Wettbewerbsnachteile nach sich zieht. Die Voraussetzungen bei der Entwicklung einer einheitlichen Produktsprache sind unterschiedlich. Im einfachsten Fall sind Produktvielfalt und Variantenbreite klein und die ästhetischen Anforderung gering. Im komplexen Fall muss der Designer versuchen, den Bogen zwischen großer Vielfalt und enormer Breite mit hoher ästhetischer Anforderung zu spannen. KISKA hat für Kunden aus dem Investitionsgüterbereich ein eigenes Produkt namens „Visual Product Language Process (VPLP)“ entwickelt. Mit einer standardisierten Vorgehensweise (vgl. Abbildung 1) wird das Produktdesign strategisch ausgerichtet, die Designqualität angehoben und Durchgängigkeit

geschaffen. Auf Wunsch und vor allem bei großem Produktportfolio wird der Kunde in die Lage versetzt, die Designanpassung über die meisten seiner Produkte selbständig durchzuführen.

Die KISKA GmbH wurde 1990 von Gerald KISKA in Salzburg gegründet. Mit mittlerweile fast 15 Jahren Erfahrung und 60 Mitarbeitern aus 10 Nationen werden heute umfassende Designlösungen angeboten. Im Kern des Angebotes von KISKA steht „Integrated Design Development (IDD)“. IDD steht für die Kombination der wichtigsten markenbildenden Elemente Produkt, Produktumgebung und Kommunikation zu durchgängigen und zielgerichteten Marken- und Marktauftritten. Als Besonderheit gilt der Prozess der „Visual Product Language (VPL)“, den KISKA seit Jahren anwendet und damit Investitionsgüter-Unternehmen zu einer durchgängigen, fokussierten Produktidentität führt. Neben der Spezialisierung auf die Investitionsgüter-Industrie arbeitet KISKA für Kunden wie KTM Sportmotorcycles, Silhouette International, Siteco, AKG Acoustics, Trodat, Brau Union und seit kurzem auch einige Unternehmen aus Fernost.

#### Infokasten 2: Das Unternehmen KISKA

Am Anfang der Entwicklung einer Produktsprache für Investitionsgüterunternehmen stehen ein bis zwei Workshops, in denen das Produktportfolio analysiert und segmentiert sowie die Ziele der künftigen Positionierung abgesteckt werden. Bei der Positionierung geht es um die Klärung von Markenwerten, Markenbotschaft und Markenimage. Sollte sich hier ein diffuses Bild zeigen, so wird die genaue Positionierung im Rahmen eines eigenen Workshops nochmals erarbeitet. Ohne diese wäre ein zielgerichtetes Vorgehen nicht möglich. Anhand von Moodboards und unter Berücksichtigung des Mitbewerbs werden die Werte und die Botschaften emotional visualisiert und verfestigt.

Die Analyse des Produktportfolios führt

zur Festlegung von Produkt-Archetypen, die stellvertretend für die funktionalen und formalen Extrema des gesamten Portfolios stehen. Die Auswahl der Archetypen erfolgt nach designorientierten Kriterien. In dieser Startphase sind auf der Kundenseite idealerweise alle wesentlichen Entscheider beteiligt: Geschäftsführung, Marketing, Technik.

Aus der Synthese von Moodboards, Markenwerten, Archetypen, Funktionalitäten, Ressourcen und Machbarkeiten beschäftigt sich der Designer zunächst mit der Entwicklung einer „Grund-Geste“. Die Grund-Geste ist die erste und wichtigste Wahrnehmungsebene eines Produktes. Eine Vielzahl von möglichen Grund-Gesten wird auf die Archetypen übertragen und auf ihre Funktionsfähigkeit geprüft. Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass die letztendlich gewählte Geste den Werten entsprechend und auf allen Produkten wahrgenommen wird.

Sind die Grund-Gesten fixiert, so wird jeder Produkt-Archetyp einem eigenen Design-Prozess unterzogen. Parallel zum Design-Prozess der Produkt-Archetypen beginnt ein übergeordneter Prozess, der sich mit Produktions- und Funktions-Details im Kontext mit dem Gesamtproduktportfolio beschäftigt. Ergebnis

dieses Schrittes sind definierte Merkmale und Funktionalitäten für das Gesamtprogramm. An diesem Punkt ist die Produktsprache im Wesentlichen definiert und der Designer erarbeitet gegebenenfalls die exemplarische Umlegung der definierten Sprache auf weitere Produkte. (Abb. 1)

#### „Do it yourself“ als Ziel

Die Konzeption, Erstellung und Implementierung des VPL-Handbuches bereitet die Benutzergruppen auf die Umsetzung im eigenen Haus vor. Das Handbuch ist ein Leitfaden, anhand dessen der Kunde selbständig seine Produkte im Sinne der Durchgängigkeit der Produktsprache entwickeln kann. Nur bei hoher Komplexität eines alten oder neuen Produktes wird der Designer hinzugezogen. Do it yourself steht im Vordergrund – eine permanente Abhängigkeit zum Designbüro ist nicht vorgesehen. Um eine Zukunftssicherheit zu gewährleisten, werden im gesamten Prozess laufend Entwicklungspotentiale abgesteckt und technische wie ästhetische Trends vom Designer eingebracht. Durch Verwendung von Gleichteilen und intelligenten Konstruktionen können in der Regel Synergieeffekte erzielt werden,

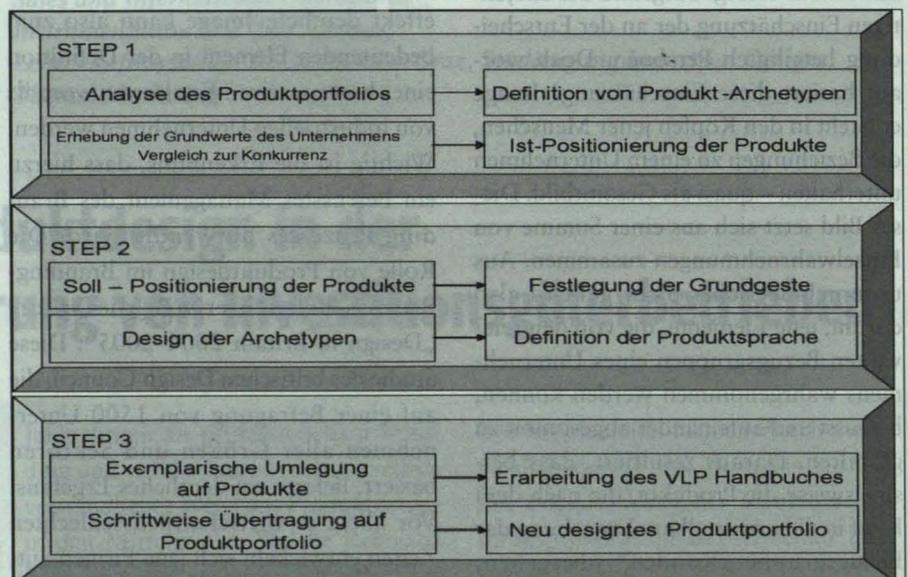


Abb. 1: Die Schritte des VPL

Abb. 2: Produkt vor dem Designprozess



die eine beträchtliche Kosteneinsparung bewirken. Erwähnt sei auch noch, dass durch die enge Zusammenarbeit zwischen Designer und Kunde im Rahmen eines VPLP vor allem bei den technisch orientierten Mitarbeitern ein gesteigertes Interesse und positives Verständnis für den Wert von Design entsteht. Zudem beschleunigt die Einigung auf eine einheitliche Produktsprache Entscheidungs- und Konstruktionsprozesse.

2. das intellektuelle Vermögen, differenziert. Letztlich stellen Feedbackmeetings sicher, dass der VPLP-Prozess beim Kunden sicher implementiert und die selbstständige Umsetzung einer einheitlichen Produktsprache gewährleistet ist.

Ein international renommierter Hersteller von Textildruckmaschinen – die Firma Stork – beauftragte KISKA mit

der Erstellung einer einheitlichen Produktdesignsprache. Die Abbildungen 2 und 3 zeigen die Ausgangssituation und das Ergebnis.

Die zunehmende Bedeutung von Produktdesign im B2B-Geschäft lässt sich aus Erfahrung der Firma KISKA auf mehrerlei zurückführen:

Zum einen trägt Produktdesign innen liegende Werte von Investitionsgütern an die Oberfläche und kann so Produktaussagen und -nutzen verstärkend einlösen.

Zum anderen schafft Produktdesign jene, vielleicht auch substantielle strategische Differenzierung, die Investitionsgüterunternehmen entscheidend im Preiswettbewerb bei sich vielleicht gleichzeitig nivellierendem technologischem Vorsprung profilieren kann.

Ergänzend sei anzuführen, dass sich im Investitionsgüter-Bereich eine zunehmende designsprachliche Vielfalt, vergleichbar mit der Konsumgüterindustrie, einstellt. Und: mit zunehmender Verbreitung von designten Investitionsgüter-Produkten wandelt sich Produktdesign auf breiter Front vom Kann- zum Muss-Wettbewerbsfaktor.

Allerdings wagen sich erst wenige Unternehmen der Investitionsgüterindustrie an das bewusste Brand-Management, der Verbindung von Produktdesign, Produktumgebung (z. B. Messen) und Produktkommunikation. Nur ganzheitliche und durchdachte Lösungen führen im Endeffekt zu jenem Vorteil, den man sich aus der Investition in Branding-Prozesse erwartet.

<sup>1</sup> <http://www.designcouncil.org.uk>



Abb. 3: Produkt nach dem Designprozess