

Markenkonzeption und -gestaltung

Mit dem seit 1996 geltenden Markengesetz hat sich die Rechtslage für Marken in Deutschland grundlegend verändert. Das Markendesign ist ein rechtsfähiges Gut geworden. Damit bekommen auch Fragen der Markengestaltung ein stärkeres Gewicht. Markttrends und Richtlinien für die Markengestaltung zeigt dieser Beitrag.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- welche konkreten Teilaufgaben die Markenkonzeption und -gestaltung umfassen,
- wie man seiner Marke einen unverwechselbaren Marktauftritt verschafft.

CHRISTOPH HERRMANN, GUENTER MOELLER

Einleitung

Je wichtiger die Stellung der Marke im unternehmerischen Denken geworden ist, umso mehr Beachtung wird auch den für den Erfolg einer Marke wichtigen Fragen des Markendesigns geschenkt. Viele Unternehmen »sourcen« diese Aktivitäten inzwischen aus und lassen sich hier in umfangreichem Ausmaß von externen Spezialisten beraten. Andere wiederum bauen eigene Abteilungen auf oder formieren Projektteams, die sich mit nichts anderem beschäftigen als mit der Gestaltung neuer Marken.

Dabei sind zwei Grundaktivitäten voneinander zu unterscheiden. Geht es bei der Markenkonzeption im Wesentlichen um die Klärung grundlegender Fragestellungen und die Festlegung eines allgemeinen Entwicklungsrahmens für die Marke (Worin bestehen die Kernwerte einer Marke? Was sind zentrale visuelle und verbale Leitbilder für die

zukünftige Markengestaltung? Welche zentralen CI/CD-Vorgaben gibt es?), so beschäftigt sich die Markengestaltung mit der konkreten Umsetzung dieser allgemeinen Grundlagen im Produkt- und Kommunikationsdesign und in den weiteren Bereichen des ästhetischen Markenauftritts (Messeauftritt, Online-Design, Packaging, Gestaltung des Markenauftritts am POS etc.).

Hintergrundfaktoren

Eine gesonderte Betrachtung markenästhetischer Fragestellungen, wie sie hier erfolgt, mag auf den ersten Blick verwundern. So haben sich Begriffe wie die einer Markenästhetik oder gar eines Markendesigns im deutschsprachigen Raum bisher kaum durchgesetzt. Selbst dort, wo im Firmenkontext von Design die Rede ist, wird dies in der Regel ausschließlich aus produkt- und/oder unternehmensspezifischer Perspektive getan. Dass die direkte Übertragung ästhetischer und designspezifischer Überlegungen jedoch auch aus markenspezifischer Sicht Sinn macht, dafür gibt es gleich mehrere Argumente.

Rechtsslage

Zum einen hat sich die Rechtsslage in Deutschland mit dem neuen Markengesetz elementar verändert. Die ursprüngliche Trennung von Warenzeichen und Warenausstattung ist damit praktisch hinfällig geworden. Als Markenzeichen sind jetzt direkt auch dreidimensionale Zeichen, Gerüche, taktile Strukturen und/oder Farben schützbar (so etwa die »lila Kuh« als Bestandteil der Marke Milka). Das Design einer Marke und der unter ihr geführten Produkte ist somit zu einem markenrechtlich umfangreich geschützten Gut geworden. Neben dem Markengesetz gibt es noch ein ganzes Bündel anderer Schutzrechte, die auch Marken betreffen. Hierzu zählen u. a. das Urheberrecht, das Geschmacks- und Gebrauchsmusterrecht, das Wettbewerbsrecht sowie das Patentrecht (vgl. hierzu ausführlicher [12]).

Veränderte Umfelder

Wir leben in zunehmend ästhetisierten Umfeldern. Das Absatzpotential von Markenprodukten hängt dabei in zunehmendem Maße von ihrer äußeren Attraktivität und der Stärke ihrer unmittelbaren Ansprache ab. Das gilt für Industriegüter heute fast schon so wie für Konsumgüter. Eine wirksame Profilierung wie Differenzierung von anderen Marken funktioniert bei zunehmender technischer und funktionaler Gleichstellung häufig nur noch über die Ausbildung markenspezifischer Stereotype (so zum Beispiel bei der erfolgreichen Produkteinführung »iPod« von Apple).

Innovationsdruck

Unternehmen sind heute einem erhöhten Innovationsdruck ausgesetzt. Technologische wie subjektive Veränderungen am Markt führen nur dann zu erfolgreichen Neueinführungen, wenn sich diese auch auf ästhetischer Ebene wieder finden lassen wie unter anderem das Beispiel des Automobilmarktes belegt. Selbst dort, wo eine Innovation auf funktionalem Level nicht oder nur schwer möglich ist, gelingt dies unter Umständen auf der Ebene des Produkt- wie Markendesigns (siehe hierzu etwa die zahlreichen Produkt-Relaunches im Lebensmittel-Bereich). Will man die zukünftige Entwicklung von Marken also vorausschauend planen, so kann dies kaum ohne Einbezug stilistischer Entwicklungslinien und Referenzästhetiken gelingen.

Markenkonzeption

Greift man die oben geschilderten Herausforderungen aktiv auf, so gilt es zunächst, eine konzeptionelle Basis für die zukünftige Gestaltung seiner Markenwelten zu schaffen. Grundlage dafür ist ein mehrstufiger Prozess, der sich aus den Teilbereichen Analyse, Revision und Verortung sowie Definition und Kommunikation zusammensetzt. Ziel der Analyse ist es zunächst, die Persönlichkeit einer Marke

(Brand Personality) zu ermitteln. Bei bestehenden Marken geht es dabei um das Ist-Identitätsprofil, bei neuen oder innovationsbedürftigen Marken um die Ermittlung eines potenziellen neuen Markenprofils.

Im Unterschied zu klassischen Formen der Markenanalyse sollten dabei neben der inneren Wertstruktur der Marke auch deren äußere Erscheinungsweisen analysiert werden. Wie der Mensch besitzt schließlich auch jede Marke so etwas wie ein Innen- und ein Außenleben. Die Markenpersönlichkeit ergibt sich dabei als Synthese aus beiden Parametern.

Ist die aktuelle Persönlichkeit einer Marke einmal ermittelt, so gilt es diese nach Stärken und Schwächen zu untersuchen und gegebenenfalls neu zu verorten. Dabei spielen unternehmensstrategische genauso wie kontextuelle Faktoren (Referenzästhetiken, Stile, Milieumodelle, Markenauftritt von Konkurrenzmarken etc.) eine unterstützende Rolle (Revision und Verortung). Ist der zukünftige Entwicklungsrahmen der Marke bestimmt und in einem konkreten (verbalen wie visuellen) Markenleitbild verabschiedet worden, kann nun in einem dritten Schritt (Definition) der konkrete Gestaltungsrahmen für den zukünftigen ästhetischen Auftritt einer Marke festgelegt werden (Brand Language). Durch den Einsatz entsprechender Kommunikationsinstrumente (Brand Manuals, CI- und CD-Guidelines, interne Marken-Intranet-Lösungen) gilt es schließlich innerhalb des Unternehmens für eine entsprechende Durchsetzung dieser Markenrichtlinien zu sorgen.

Tabelle 1: Stufen der Markenkonzeption	
Markenanalyse =	Ermittlung der aktuellen und potenziellen neuen Persönlichkeit der Marke
Revision & Verortung =	SWOT-Analyse und faktische wie stilistische Markenpositionierung
Definition & Kommunikation =	Festlegung und Kommunikation des Markenleitbildes und daraus abgeleiteter CI-/CD-Richtlinien (Brand Language, Brand Manual, Brand Guidelines)

Dabei sollten vier Ziele verfolgt werden.

Kongruenz

Der ästhetische Auftritt einer Marke sollte nach innen wie nach außen kongruent sein. Das bedeutet zum einen, dass alle gestalterischen Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden und die Marke in einem Bereich (etwa dem Kommunikations-/Verpackungsdesign) nicht etwas verspricht, was sie an anderer Stelle (etwa im Produktdesign) nicht halten kann.

Kompatibilität

Der Auftritt einer Marke am Markt, sollte mit den Gegebenheiten in den marktlichen und ästhetischen Umfeldern kompatibel sein. Das bedeutet keineswegs, dass die Marke in ihrer Ästhetik aktuelle Entwicklungen nur kopieren sollte. Wichtig ist nur, dass sie sich stimmig in die für sie relevanten Umfeldler einpasst.

Eigenständigkeit

Der Stil einer Marke sollte möglichst eigenständig sein. Dies betrifft nicht nur die notwendige Abgrenzung von anderen Marken, sondern auch eine gewisse Distanz zu den stilistischen Erwartungen der Konsumenten. Deren Verhaltens- und Einstellungsmuster sind inzwischen so bunt und vielschichtig geworden, dass man ihnen über eindimensionale Milieubetrachtungen nur schwer begegnen kann. Erfolgreiche Marken öffnen den Konsumenten und seine stilistischen Präferenzen daher auch nicht einfach nach. Sie bilden stattdessen einen eigenen Stil heraus, der den Kunden authentisch erscheint und somit überzeugt.

Evolutionsfähigkeit

Marken müssen sich entwickeln können. Sie müssen im Zeitverlauf breiter aber auch spitzer werden können, auf jeden Fall müssen sie sich den Veränderungen im Umfeld anpassen. Der Gestaltungsrahmen darf nicht zu eng gefasst sein, um solche Veränderungen zuzulassen, allerdings auch nicht zu weit, um den inneren Zusammenhalt der Marke nicht zu verlieren.


Ebenen des Wandels	Produktwirkungsdimensionen	Qualitätsdimensionen
technischer Wandel (Innovationen)	objektgebundene Eigenschaften Primärnutzen	funktionale Qualitäten
kultureller Wandel (Bedürfnisse)	individuelle Bedeutungen Sekundärnutzen	subjektive Qualitäten
		
stilistischer Wandel (Ästhetik)	Ästhetik als Ausdruck objektgebundener Eigenschaften und individueller Bedeutungen	Erlebnis-Qualitäten

Abb. 1: *Ästhetik als Gesicht des Wandels* [1]

Markengestaltung

Ist der allgemeine Gestaltungsrahmen einer Marke einmal festgelegt, so kann man sich der Umsetzung einzelner Teilkomponenten der Markenästhetik widmen (Brand Design). Hierzu zählen unter anderem der Markenname, das Logo, das Produktdesign, die Verpackung, die Kommunikation und der Auftritt am POS.

Markenname

Die Wahl des richtigen Markennamens hat einen weit größeren Einfluss auf den Erfolg von Neueinführungen, als man auf den ersten Blick vermuten würde. Gemeinsam mit dem Logo und der Verpackung ist der Markenname das Aushängeschild der Marke. Ist er einmal etabliert, dann übernimmt er im Bewusstsein der Verbraucher die Funktion eines »kognitiven Ankers«. Erfolgreiche Markennamen können sehr unterschiedlicher Natur sein. Sie können beschreibender (Maggi Klare Brühe, Slim Line, Nirosta), assoziativ-semantischer (Megastore, Royal TS, Lord Extra), phonetischer (Twingo, Vernel) oder auch artifiziieller Natur sein (Twix, Xerox, Ata). Sie sollten möglichst prägnant, unverwechselbar, kombinierbar, sympathisch, konditionierend, schutzfähig und international nutzbar sein, vor allem aber den spezifischen Stil einer Marke nach außen tragen.

Logo

Stand früher eher die Wortmarke eines Produktes beziehungsweise Unternehmens im Vordergrund des Interesses, so wird inzwischen der Entwicklung tragfähiger Bildmarken beziehungsweise Logos mindestens genauso viel Beachtung geschenkt. Ursache hierfür ist die Tatsache, dass sich visuelle Symbole vom Konsumenten schneller lernen und wiedererkennen lassen als komplizierte Begrifflichkeiten. Der Erfolg visueller Trademarks vom Audi- über das Lacoste- bis zum Nike-Logo (dem so genannten »Swoosh«) zeigt die Relevanz solcher Überlegungen auf. Ein typisches Beispiel für ein gelungenes Bildzeichen ist das bereits Jahrzehnte alte Shell-Logo. Dieses ist nicht nur prägnant, sondern besitzt auch einen hohen Wiedererkennungswert und einen ikonischen Charakter. Name, Symbol und Bedeutung stimmen überein. Viele Markenlogos verfügen heute über diese Eigenschaft: Sie verweisen auf sich selbst beziehungsweise auf Symbole und Bilder, die erst durch die Konsum- und Werbewelten

eine Relevanz erhalten. Für Unternehmen wird es immer wichtiger, diese Prozesse zu durchschauen und in der eigenen »Zeichensprache« Aufmerksamkeit zu erzielen sowie Eigenständigkeit zu bewahren. Letzteres wird etwa immer dann zum Problem, wenn man die Symbolik anderer Hersteller nur kopiert oder aber bei der Ausdehnung des eigenen Produktportfolios eine Aufgabe des visuellen Zusammenhalts der Markenfamilie riskiert.

Tabelle 2: Formen der Namensgebung, der Logogestaltung und des Claimings			
Deskriptiv	Semantisch	Phonetisch	Artifiziell
Volkswagen	Uncle Ben's	Omo	Sanofi
United Nations	Ford Galaxy	Ata	Twingo
Logogestaltung			
Name	Naturalistisch	Abstrakt	Kombinationen
Linde	Salamander	Nike (Swoosh)	BASF
Siemens	Lacoste	Mercedes-Benz (Stern)	Deutsche Bank
Claiming			
Deskriptiv		Imperativ	
3M = The innovation company		Nike = Just do it!	
BMW = The ultimate driving machine		Bluna = Sind wir nicht alle ein bißchen Bluna?	
Pilkington = A leader in the global glass industry			

Kommunikation

Das *Communication Planning* stellt in Deutschland nach wie vor einen unterentwickelten Managementbereich dar. Zwar haben viele Agenturen in der Zwischenzeit strategische Planungsabteilungen installiert. Diese beschäftigen sich in der Regel jedoch ausschließlich mit Fragen der klassischen Werbeplanung. Verknüpfungen zu anderen Kommunikationsbereichen (Neue Medien, DM, Events), vor allem aber zu anderen Designbereichen (Produktdesign, Verpackungsde-

sign, Vertriebsdesign) finden immer noch viel zu selten statt. Hinzu kommt, dass durch die Art der organisatorischen Einbindung in die Agenturarbeit kreative Prozesse in der Regel weder bewertet noch wirklich strategisch gesteuert werden. Genau das ist aber notwendig, um einen einheitlichen und wirkungsvollen Auftritt der Marke am Markt sicherzustellen. Nicht umsonst betreiben viele Unternehmen die »strategische Planung« inzwischen »inhouse«.

Produktdesign

Nicht nur das Kommunikationsdesign, auch das Produktdesign steht in engem Zusammenhang mit der Ästhetik einer Marke. Die Art, wie das Produkt gestaltet und wahrgenommen wird, beeinflusst unmittelbar das Bild der Marke beim Verbraucher. Umgekehrt wird die Wahrnehmung von Produkten deutlich durch die Marke beeinflusst, wie etwa in der Automobilindustrie durchgeführte Product Clinics immer wieder beweisen. Für einige Marken wie etwa Braun oder Alessi gehört das Design gar zu den wesentlichen Grundaspekten ihrer Markenidentität. Aber auch für alle anderen Marken gilt, dass sie sich im allgemeinen Gleichstellungswettbewerb immer stärker über die Produkthanmutung differenzieren müssen. Dabei geht es keineswegs nur um eine entsprechende markenspezifische Ausrichtung aller produktsprachlichen Orientierungsgrößen und Gestaltungsparameter. Notwendig ist vielmehr die Formulierung und Umsetzung eines einheitlichen Stils. Dieser sollte aus einer Markenperspektive betrachtet eher langfristig haltbar sein und nicht – wie derzeit in Mode – ausschließlich auf kurzfristige Trends setzen (siehe hierzu ausführlicher die weiterführenden Beiträge der Autoren zum Thema Design und Designmanagement).

Packaging

Auch die Produktverpackung als äußere Hülle der Markengestalt spielt eine wichtige Rolle bei der ästhetischen Wahrnehmung und Gestaltung von Produkten. Führenden Marken wie Persil, LC1, Elmex, Milka, Frosch oder WC-Ente ist die Profilierung am Point of Sale nicht zuletzt ihrer prägnanten Verpackung wegen gelungen. Werden unter einer Marke neue Produkte eingeführt, so gilt es, diese auch in ihrer Verpackung hinreichend von ihren Mutterprodukten zu differenzieren, um Innovationsanreize zu schaffen. Dabei sollten die visuellen Kerneigenschaften der Dachmarke jedoch nicht verletzt und eine deutliche »Familienähnlichkeit« der gesamten Produktrange erhalten bleiben.

Distribution

Ein wichtiger und von den meisten Herstellern in Deutschland erstaunlicherweise immer noch in unzureichendem Maße genutzter Bereich einer ästhetischen Profilierung von Marken ist im Bereich des Distributionsdesigns zu sehen. Hier geht es keineswegs nur um die Schaffung trendorientierter Erlebniswelten, sondern vielmehr um die Etablierung stimmiger und zukunftssträchtiger Wahrnehmungsfelder für die Marke am POS. Erfolgreiche Shop-Konzepte wie die von Peek & Cloppenburg (Multibrand-Store) und Nike (Niketown) zeigen, wie weit man dabei gehen kann. Solche Ideen lassen sich im Grunde genommen bis in jedes Supermarktregal herunterdeklिनieren, oder aber – für den Bereich des Versandhandels – bis auf jede Katalogseite. Hierin bestehen jedenfalls deutliche Erfolgspotentiale für eine Markendifferenzierung, die genau dort ansetzt, wo sie am wirkungsvollsten ist: bei der direkten Auseinandersetzung des Konsumenten mit der Welt der Marke auf dem Shop Floor.

Man ist leicht versucht, solche Überlegungen ausschließlich auf den Bereich der Konsumgüter einzuzugrenzen. Wer sich heute jedoch

einmal über eine der großen Industriemessen bewegt, wird feststellen, dass selbst im Bereich des Investitionsgütermarketings ganz ähnliche Tendenzen zu erkennen sind: Viele Hersteller differenzieren sich dort in der Zwischenzeit nicht mehr nur durch die Technologie, sondern in zunehmendem Maße auch durch die Optik ihrer Produkte und den Gesamtauftritt der Marke (siehe hierzu etwa den Marktauftritt von Unternehmen wie BASF, Kärcher, Linde, Still oder Siemens). Gleiches gilt natürlich auch für die Hersteller virtueller Produkte (Software) und für Dienstleistungsunternehmen. Deren zunächst nur schwer fassbares Produktangebot wird ja häufig erst dadurch zugänglich, dass es eine konkret wahrnehmbare Markengestalt erhält. Entsprechend ist in diesen Märkten die Schaffung konkreter Markenwelten fast schon genauso wichtig wie die Ausgestaltung der eigentlichen Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsangebote. Diese Tendenz wird durch das Lounge-Konzept der Lufthansa genauso unterstrichen, wie durch die Gestaltung innovativer Benutzeroberflächen von Windows über Mac OS-X bis hin zu Linux.

.....
.....
.....
Dr. Christoph Hermann und **Günter Moeller** sind Managing Partner von hm+p Herrmann, Moeller + Partner, einer Unternehmensberatung, die sich auf Fragen des Innovationsmanagements in den Bereichen Produktentwicklung, Markenführung und Design spezialisiert hat. Sie sind Autoren verschiedener Fachbücher und Fachbeiträge und unterrichten strategisches Marken-, Produkt- und Designmanagement an der European Business School in Oestrich-Winkel und an der Hochschule für Gestaltung in Offenbach.
.....
.....

Literatur

- [1] BUCK ET AL. (1998), BUCK, ALEX, HERRMANN, CHRISTOPH U. LUBKOWITZ, DIRK, *Handbuch Trendmanagement – Innovation und Ästhetik als Grundlage unternehmerischer Erfolg, Frankfurt am Main, 1998*
(kostenloser Download unter: <http://www.innovationforleadership.de>)
- [2] BÜRDEK, 2005, BÜRDEK, BERNHARD B., *Design – Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung, 3. Auflage, Basel 2005*
- [3] ERLHOFF ET AL. (1997), ERLHOFF MICHAEL, MAGER, BIRGIT UND MANZINI, EZIO, *Dienstleistung braucht Design, Neuwied 1997*
- [4] HERRMANN (1997), HERRMANN, CHRISTOPH, *Stilvoll durchs Stiluniversum – Designmanagement als Stilarbeit, in: form diskurs 4, III/1997*
(kostenloser Download unter: <http://www.innovationforleadership.de>)
- [5] HERRMANN (1999); HERRMANN, CHRISTOPH, *Markenästhetik und Management, in: Buck et al. (Hrsg.), Jahrbuch Markenästhetik 1999, Frankfurt/Main 1999, S. 11-29*
(kostenloser Download unter: <http://www.innovationforleadership.de>)
- [6] HERRMANN (2000), HERRMANN, CHRISTOPH, *Branding by Design – Design als Erfolgsfaktor der Marke, in: Buck et al. (Hrsg.), Jahrbuch Markenästhetik 2000, Frankfurt/Main 2000, S. 10-19*
(kostenloser Download unter: <http://www.innovationforleadership.de>)
- [7] HERRMANN (2003), HERRMANN, CHRISTOPH, *Die Zukunft der Werbung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 64 vom 17. März 2003, S. 22*
(kostenloser Download unter <http://www.innovationforleadership.de>)
- [8] HERRMANN U. MOELLER (2005A), HERRMANN, CHRISTOPH U. MOELLER, GUENTER, *Strategic Design Planning, The Future of Brand Management, Beitrag zum Online-Markenforum brandchannel.com, siehe http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=84*
- [9] HERRMANN U. MOELLER (2005B), HERRMANN, CHRISTOPH U. MOELLER, GUENTER, *Des Versandhandels neuer Kleider, Die kommunikative Seite der Karstadt-Quelle-Misere, Beitrag zum Online-Kommunikationsforum terradigitalis.net, siehe http://www.terradigitalis.net/Magazin/mag_224.cfm*
- [10] LINXWEILER (1999), LINXWEILER, *Marken- Design. Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, Wiesbaden 1999*
- [11] STEINMEIER (1998), STEINMEIER, INA, *Industriedesign als Innovationsfaktor für Investitionsgüter, Frankfurt/Main 1998*
- [12] ZENTEK (1998), ZENTEK, SABINE, *Ein Handbuch für Recht in Kunst und Design, Stuttgart 1998*

Webtipps

<http://www.markenlexikon.com>

(Website zum Thema Marke und Markengestaltung)

<http://www.dmi.org>

(Website des Design Management Institutes)

<http://www.designreport.de>

(Website der Fachzeitschrift Designreport)

<http://www.form.de>

(Website der Fachzeitschrift form)

<http://www.horizont.de>

(Website der Fachzeitschrift Horizont)

<http://www.wuv.de>

(Website der Fachzeitschrift Werben & Verkaufen)

<http://www.gwa.de>

(Website des Gesamtverbandes Werbeagenturen)

<http://www.owm.de>

(Organisation Werbungtreibende im Markenverband)

<http://www.dgtf.de>

(Deutsche Gesellschaft zur Designtheorie und -forschung)

<http://www.german-design-council.de>

(Rat für Formgebung)

<http://www.adc.de>

(Art Directors Club für Deutschland)

<http://www.red-dot.de>

(Red Dot Designpreis)

<http://www.ifdesign.de>

(Internationales Forum Design Hannover)

<http://www.designresearchsociety.org>

(Website der Design Research Society)

<http://www.industriedesign.de>

(Online-Plattform zum Thema Industriedesign)

<http://www.design-management.de>

(Weblog zum Thema Design Management)

Zusammenfassung

Die Autoren unterscheiden zwischen Markenkonzeption und Markengestaltung. Die Markenkonzeption legt einen allgemeinen Entwicklungsrahmen für die Marke fest. Die Markengestaltung beschäftigt sich mit der konkreten Umsetzung ästhetischer Zielsetzungen im Produkt- und Kommunikationsdesign. Beim ästhetischen Auftritt einer Marke sind folgende Kriterien besonders zu beachten: Kompatibilität mit wettbewerblichen und ästhetischen Umfeldern, Eigenständigkeit des Stils sowie Kongruenz und Evolutionsfähigkeit des gewählten Markenauftritts. Eine Markenkonzeption setzt sich dabei aus den Teilschritten Analyse, Revision und Verortung sowie Definition und Kommunikation zusammen. Der Markenname bildet beim ästhetischen Auftritt das Aushängeschild und den »kognitiven Anker«. Logos gewinnen gegenüber Wortmarken an Bedeutung, weil visuelle Symbole vom Konsumenten schneller gelernt und erkannt werden können. Ein einheitliches, langfristig haltbares Produktdesign verschafft Wettbewerbsvorteile gegenüber Marken, die auf kurzfristige Trends setzen. In der Regel erhöht auch eine hinreichende Differenzierung vom jeweiligen Mutterprodukt in der Gestaltung die Marktakzeptanz. Dabei sollte die Familienähnlichkeit jedoch gewahrt bleiben. Das Distributionsdesign bietet zusätzliche Möglichkeiten der ästhetischen Profilierung. Zu einem einheitlichen Marktauftritt der Marke gehört zudem, dass Kommunikationsprozesse vom Management bewertet und strategisch gesteuert werden müssen.