

Duden - Markenerweiterung ohne Verwässerung

Ulrich Granseyer

Seiten 47, 58-61



Leseprobe aus:

Henning Meyer (Hrsg.)
Marken-Management
2008/2009

Jahrbuch für Strategie und Praxis
der Markenführung
Deutscher Fachverlag, Frankfurt
am Main

ISBN 978-3-86641-121-0

Duden – Markenerweiterung ohne Verwässerung

Ulrich Granseyer

Die Marke Duden ist im deutschen Sprachraum eine Ausnahmeerscheinung. Sie hat nicht nur als Verlagsmarke eine besondere Stellung, sondern verfügt auch im branchenübergreifenden Maßstab über herausragende Qualitäten und Wettbewerbskräfte. Dies betrifft ihre Bekanntheit, ihre langjährig aufgebaute Reputation und Glaubwürdigkeit sowie ihren Instanzcharakter. Diese Position beruht überwiegend auf dem seit Langem etablierten Kernsortiment – und insbesondere auf dem Duden-Wörterbuch „Die deutsche Rechtschreibung“, das in seiner 127 Jahre währenden Erfolgsgeschichte zu einem millionenfach bewährten Standardnachschlagewerk geworden ist. Der Duden gehört zum ständigen Inventar von Büros und Privathaushalten. Er ist wie kaum ein anderes Nachschlagewerk im deutschsprachigen Raum bekannt.

Mit erheblichen Sortimentsausweitungen und dem Eintritt in neue Geschäftsfelder (z. B. den Schulbuchmarkt) betritt die Marke Duden neue Handlungsfelder, auf denen sie sich mit neuen Anforderungen auseinandersetzen hat. Sie benötigt zusätzliche Kompetenzen und trifft auf neue Zielgruppen und andere Wettbewerber. Im Folgenden wird beschrieben, wie wir die Marke in diesem Entwicklungsprozess so steuern, dass ihr Nimbus nicht verloren geht, sondern dauerhaft gesichert und weiter gestärkt wird. Diese Aufgabe reicht von der strategischen Markenausrichtung bis zur alltäglichen Umsetzung und zu einem langfristigen Markencontrolling.

1 Die Entwicklung der Marke Duden

Konrad Duden und die Anfänge

Im Jahr 1880 erscheint im Verlag Bibliographisches Institut in Leipzig ein 187 Seiten starker Band mit dem Titel „Vollständiges Orthographisches Wörterbuch der deutschen Sprache“. Der Autor ist Dr. Konrad Duden, Direktor des Königlichen Gymnasiums zu Hersfeld. Das Buch umfasst 27.000 Stichwörter

Für eine Marke mit einer derartigen „kulturellen Sonderstellung“, wie Duden sie hat, kann sich das Thema Markenführung nicht auf Werbung, Logo und Design beschränken. Duden ist kein Schokoriegel, den man durch Imagewerbung positionieren könnte (die Kollegen aus der Süßwarenbranche mögen diesen Vergleich verzeihen). Markenführung ist bei Duden ein klares, glashartes Leistungsprogramm, das die Positionierung der Marke eins zu eins widerspiegelt. Es bezieht sich sowohl auf die einzelnen Produkte und ihren unmittelbaren Nutzen als auch auf den Überbau der Marke, das heißt auf das Renommee und den Instanzcharakter von Duden. Dieses Leistungsprogramm berührt alle Unternehmensbereiche und jeden markenrelevanten Arbeitsplatz. Seine Inhalte sind sehr konkret und betreffen die jeweiligen Leistungen und Aktivitäten.

Die redaktionelle Gestaltung hat naturgemäß eine besondere Bedeutung. Aber nicht minder wichtig ist, dass beispielsweise der Vertrieb die entsprechenden Inhalte wirkungsvoll gegenüber dem Handel kommuniziert oder dass die Herstellung dafür sorgt, dass die Funktionalität eines Titels ihre Entsprechung in der Buchausstattung findet. Wenn es darum geht, die Klasse von Duden herauszuarbeiten, zählt für uns jedes Detail, jeder Kontaktpunkt, an dem der Kunde die Marke erlebt. In dem Prozess, den wir zur Entwicklung unseres Marken-Management-Systems durchlaufen haben, wurde daher jeder Funktionsbereich auf seinen aktuellen und seinen potenziellen Beitrag (Leistungen / Aktivitäten) zur Unterstützung der Markenpositionierung untersucht.

Die positionierenden Elemente

Die langfristige Zielpositionierung von Duden bilden wir mittels elf positionierender Elemente ab. Sie stellen die Schnittstelle zwischen der beabsichtigten Außenwahrnehmung der Marke und den Aktivitäten im Unternehmen dar. Jedes positionierende Element ist mit einer Reihe konkreter Aktivitäten in den Unternehmensbereichen verbunden.

Die positionierenden Elemente sind in ihrer Gesamtheit vertraulich und können daher nicht Gegenstand dieser Ausführungen sein. Im Folgenden soll der dahinterstehende Gedanke anhand von zwei positionierenden Elementen exemplarisch beschrieben werden. Diese Elemente lauten: „höchste Funktionalität“ und „Instanz in deutscher Sprache“.

Beispiel 1: „Höchste Funktionalität“

Alle Dudenprodukte zeichnen sich durch höchste Funktionalität aus und stellen für den Anwender ein effektives „Handwerkszeug“ dar. Sie bieten beispielsweise besonders klar strukturierte Inhalte, übersichtliche Layouts, Register, Leitsysteme etc. Diese Eigenschaften prägen sehr direkt das tagtägliche Produkterleben unserer Kunden. In Bezug auf den oben skizzierten Gedanken der einheitlichen Markenpositionierung bedeutet das: In jedem Sortimentsbereich soll „Funktionalität“ ein charakteristisches, prägendes Element der Marke sein. Aber es gibt keine allgemeingültige Vorgabe und kein Patentrezept dafür, wie die Funktionalität auszugestalten ist. Die jeweilige Realisierung muss für die einzelnen Bereiche und Produkte erst individuell erarbeitet werden.

So ist die Funktionalität beispielsweise medienspezifisch auszugestalten: Die Anforderungen an eine Software sind andere als an ein Wörterbuch. Ein weiterer Aspekt ist der jeweilige Nutzungskontext. Ein Schulbuch hat diesbezüglich eigene Kriterien zu erfüllen. Dabei kann die Funktionalität sowohl die redaktionelle Gestaltung, das Layout, die Beschaffenheit des Einbands oder die Papierauswahl betreffen. Und es sind nicht nur die neuen Produkte, die in dieser Hinsicht auf dem Prüfstand stehen: Selbst die Duden-Wörterbücher erfahren mit jeder Auflage weitere Detailoptimierungen, die ihren Nutzwert noch weiter erhöhen. So ist beispielsweise der aktuelle Rechtschreibduden zur besseren Orientierung erstmals vierfarbig.

Beispiel 2: „Instanz in deutscher Sprache“

Über viele Jahrzehnte hat sich Duden als unvergleichliche Instanz in Sachen deutscher Sprache etabliert, ausgehend von den Duden-Wörterbüchern über eine Vielzahl weiterer Produkte und Aktivitäten. Die Dudenredaktion genießt als Institution hohes Ansehen in der Öffentlichkeit und in entsprechenden Fachkreisen. Die Duden-Sprachberatung beantwortet jährlich 40.000 Anfragen. Der Duden-Newsletter hat mehr als 120.000 Abonnenten.

Obgleich die Markenerweiterung es bedingt, dass nicht mehr jedes Produkt auf diese Kompetenz einzahlen kann, soll die Marke insgesamt weiterhin mit dieser Eigenschaft assoziiert werden. Zum Teil sind es gerade die neuen Sortimente, die einen wichtigen Beitrag dazu leisten können, indem sie die Sprachkompetenz auf neue Weise aktivieren. *Produktbeispiel „Lesedetektive“*: Bei den Lesedetektiven handelt es sich um eine 2005 erstmalig eingeführte Erstlesereihe von Duden, mit

altersgerechten Titeln von der 1. bis zur 4. Klasse. Auf den ersten Blick würde man sagen, dass diese Programmweiterung ein heikles Unterfangen ist, denn Duden überschreitet hier die Schwelle zur Belletristik: Die Bücher erzählen unterhaltsame Geschichten, was sich auch sehr direkt in den Titeln widerspiegelt, z. B. „Finn und Lili auf dem Bauernhof“, „Die Prinzessin im Supermarkt“, „Der Geist aus dem Würstchenglas“. Überhaupt der Gedanke an solche Titel wäre vor Jahren noch ausgeschlossen gewesen.

Dennoch sind wir heute davon überzeugt, dass diese Reihe sehr gut zu Duden passt und dass sie sogar unser Kriterium der Markenstärkung erfüllt, das heißt positiv auf die Marke einzahlt.

Denn Duden hat die höchste Kompetenz in Sachen deutsche Sprache. Und wer, wenn nicht Duden, sollte sich für eine bessere Leseförderung engagieren? Der USP, der die Lesedetektive mit der Marke Duden verschmilzt, lautet „Leseförderung mit System“. Er ist deutlich auf jedem Titel der Reihe ausgewiesen, wird auf dem Rückenband erläutert sowie in Broschüren und Werbemitteln den Eltern, Erziehern / Erzieherinnen und Lehrern / Lehrerinnen inhaltlich vermittelt.



Leseförderung mit System: ein Band aus der Dudenreihe „Lesedetektive“

4 Markenführung im Tagesgeschäft

Klare Markenvorgaben für alle Unternehmensbereiche

Markenführung findet letztlich nicht auf dem Papier statt, sondern durch tatsächliche Aktivitäten im Tagesgeschäft. Auch das beste Strategiepapier muss erst noch mit Leben gefüllt werden – das heißt, es muss Tag für Tag in den

Aktivitäten des Unternehmens Realität gewinnen. Deshalb benennt das von Duden eingesetzte Marken-Management-System in allen Unternehmensbereichen die konkreten Aktivitäten, aus denen sich in Summe die Positionierung der Marke speist. Angewendet wird dabei der „Marken-Management-Code“, eine Methode, die von der Unternehmensberatung Markentechnik Consulting entwickelt wurde (1).

Basierend auf der klar definierten Positionierung und den zuvor ausgearbeiteten positionierenden Elementen haben wir für jeden Funktionsbereich – z. B. Redaktionen, Werbung, Vertrieb – systematisch erarbeitet, an welchen Punkten die Marke tangiert wird und welche Aktivitäten die verschiedenen Facetten der Marke stärken können. Dieses Programm wurde gemeinsam mit den Bereichen ausgearbeitet, im Konsens verabschiedet und verbindlich installiert.

Im Ergebnis sind es mehr als 130 konkrete Steuerungspunkte, an denen wir markenbezogene Handlungsorientierungen hinterlegen konnten. In dieses System sind sowohl langjährig etablierte Eigenschaften von Duden eingeflossen als auch neue Aspekte, die die Marke in der Zukunft stärker besetzen soll. Die Zahl 130 klingt zunächst nach übermäßiger Komplexität. In der Praxis erweist sich dieser Detaillierungsgrad jedoch als höchst praktikabel zur Steuerung der Marke. Entscheidend ist die stringente Zuordnung der Inhalte: Zum einen sind für jeden Steuerungspunkt eindeutige Zuständigkeiten im Unternehmen definiert. Zum anderen ist es für die Beteiligten transparent, auf welche Markenzielsetzungen (d. h. kundenbezogene Leistungen, die positionierend wirken) sich die Aktivitäten beziehen.

Eigenverantwortung statt starrer Regeln

Wir haben uns bewusst entschieden, in das Zentrum unseres Marken-Managements nicht starre Regeln zu stellen, sondern Richtungsvorgaben. Unsere Mitarbeiter sollen klare Orientierungen erhalten, aber nicht bevormundet und in ihrer Eigeninitiative gehemmt werden. Im Sinne „normativer Leitplanken“ geben die Steuerungspunkte unseres Marken-Management-Systems einen eindeutigen und verbindlichen Handlungsrahmen vor.

Eng gefasste Regeln setzen wir ausschließlich in Teilbereichen ein, in denen die Varianz der Marke tatsächlich gering sein soll und sich solche Regeln praktikabel anwenden lassen (z. B. Regeln zur Produktgestaltung, Layout- und De-
