

ROLAND MÜLLER / GREGORY C. ZÄCH (HRSG.)

# SWISS BRANDS II

MARKEN + MACHER

MIDAS COLLECTION

# EPILOG

## MARKE IST, WAS ES MIT UNS MACHT

Die vorliegenden Geschichten bringen eines ganz besonders klar zum Ausdruck: Die Marken und deren Schöpfer sind kaum voneinander zu trennen. Was ist Marke, was ist Urheber? Ist die Urheberin, der Urheber selbst die Marke oder erst das Produkt, das sich in die Köpfe des Publikums schreibt? Woran messen wir dann den brand impact? An der Bekanntheit? An der Wirkung? An der Genialität der kreativen Köpfe hinter den Marken? Dieses Buch stellt nicht nur Fragen, es liefert auch Antworten. Dazu aber muss es über Markenfragen, wie wir sie aus dem Marketing kennen, hinausgehen. Es zeigt, wie Marken entstehen, welche Energie sie zum Durchstarten bringt und was sie auf Flughöhe hält.

Denken Sie an einen *global brand* wie zum Beispiel Doodle. Sie kämen wohl nicht so ohne weiteres auf dessen Erfinder, Myke Näf, den »Übervater der Terminplaner«. Die Marke Velcro® steht für eine der 50 wichtigsten Erfindungen des 20. Jahrhunderts, den Klettverschluss. Doch kennen Sie Georges de Mestral, der Velcro® erfunden hat? Oder wie steht es mit dem Erfinder der Zuger Kirschtorte, dem Confiseur Heinrich Höhn? Die Zuger Kirschtorte ist, juristisch betrachtet, nicht einmal eine richtige Marke. Der Begriff ist generisch und keine eingetragene Marke.<sup>147</sup> Und doch beschwört der Name sofort ein Bild und womöglich ein Phantomaroma im Gaumen, wenn man ihn nur hört. Sicherlich ist Ihnen der berühmte Schweizer Sparschäler REX ein Begriff – Sie besitzen wahrscheinlich einen. Er ist mehr als eine Marke. Er ist eine Ikone des Gebrauchsdesigns, steht in jeder Hinsicht für größte Wirkung bei kleinstem Aufwand und gehört in jeden Haushalt – und in jedes Designmuseum, das etwas auf sich hält. Sein Erfinder, Alfred Neweczeral, ist dem breiten Publikum aber kaum bekannt.

Umgekehrt verhält es sich genauso. Sagt Ihnen die Stiftung Winds of Hope etwas? Sie wurde vom Schweizer Bertrand Piccard ins Leben gerufen. »Bertrand Piccard«, werden Sie jetzt sagen, »klar, den kenne ich.« Die Marke, die sich in unsere Köpfe eingeschrieben hat, ist in diesem Fall der Erfinder, nicht sein Werk. Bertrand Piccard steht für Solar Impulse, die Weltumrundung im Ballon, für Experimente mit solarkraftgetriebener Technologie und wurde für seine Leistungen mehrfach ausgezeichnet.

30 Marken, von denen einige im technischen Sinne gar keine Marken sind, aber dennoch so wirken. Nicht immer eindeutig ist, ob wir deren Namen als *brand names* oder als die Eigennamen ihrer Urheber lesen dürfen. Kannten Sie vor der Lektüre dieses Bandes Hans Eichenberger? Sollten Sie ihn nicht gekannt haben, so haben sie ihn bestimmt schon erlebt: Schweizweit bekannt wurden zum Beispiel die SBB-Waggons mit den von Hans Eichenberger designten blau-rot bezogenen Sitzen. Hans Eichenberger ist eine Säule des Schweizer Designs, ein Leuchtturm, ein Leitstern, doch bekannt ist sein Name nur einer kleinen Gruppe Interessierter. Die Marken, für die er arbeitet, tragen andere Namen, nicht aber den seinen.

SWISS BRANDS II zeigt: Marken und ihre Erfinder verhalten sich wie die beiden Seiten ein und derselben Münze. Tatsächlich finden wir in diesem Buch auch *love marks* wie Stefi Talmann oder Ida Gut, die den Namen ihrer Urheberin tragen und sich fest in die Köpfe und Herzen des affinen Publikums eingeschrieben haben. Gerber Fondue oder Bircher Muesli sind Marken, die den Namen ihres Erfinders in die Welt hinaus tragen, auch wenn das Publikum zuerst an Käse respektive Müsli denkt und nicht an deren Erfinder, wenn es diese Namen hört. Auch die Designermöbelmarke Thut trägt den Namen ihres Erfinders. Und im *brand name* des berühmten Trockenständers

STEWI verbirgt sich der Name seines Erfinders, Walter Steiner, kombiniert mit den Anfangsbuchstaben des Domizils Winterthur. Hier verschmelzen Marke und Erfinder. Und doch ist das Bild, das diese *brands* hervorrufen, weniger der Mensch hinter der Marke als vielmehr das Produkt, das ohne seinen Urheber aber gar nicht existieren würde.

### **DISRUPTION: OVERTURNING CONVENTIONS, SHAKING UP THE MARKET PLACE**

Dieses Buch macht klar, dass jeder der hier portraitierten Namen eine bedeutende Wirkung auf seine Zeit, seinen Markt und seine Nutzer hat. Die Frage ist: Was haben diese 31 »Marken« bei aller Verschiedenheit gemeinsam? Wie kommen wir dazu, eine Persönlichkeit als Marke zu betrachten, die oft nur einem eingeweihten Publikum bekannt ist oder bei der Bekanntheit ihres Werks in den Hintergrund tritt?

Die Antwort ist einfach: Sie ist disruptiv. Jede dieser *brands*, jeder dieser Namen hat seine Kategorie neu definiert. Der französische Werbe-Guru und Ehrenritter der französischen Ehrenlegion, Jean-Marie Dru – selber eine Marke seiner Zunft – betitelte sein 1996 bahnbrechendes Buch mit »Disruption. Overturning Conventions and Shaking Up the Marketplace«. <sup>148</sup> Eines der sprechendsten Beispiele in den Betrachtungen von Jean-Marie Dru ist der Olympiasieger im Hochsprung 1968 in Mexiko: Hochkonzentriert positioniert sich der 21-jährige Student der Ingenieurwissenschaften an einem Punkt seitlich vor der Hochsprunglatte. Der bisher kaum bekannte amerikanische Athlet, den man wegen seines schlaksigen Gangs auch als »two legged camel« bezeichnet, nimmt Anlauf. Mit seinen verschiedenfarbigen Sprinterschuh, der eine blau, der andere weiß, zieht er einen kraftvollen Bogen bis vor die Latte und segelt nach einem präzisen Absprung in Rückenlage über die Marke von 224 cm. Gold! Eine Sensation, um nicht zu sagen, eine Revolution. Dick Fosbury errech-

nete, dass, wenn er seinen Rücken im Sprung zu einem Bogen biegt, der Schwerpunkt seines Körpers zwar anfangs unterhalb der Hochsprunglatte liegt, aber durch die Hebelwirkung seiner hochgewuchteten Beine in einer Hyperbel über die Stange fliegt. Bis zu dieser Goldmedaille sprang man bäuchlings über die Latte. Danach nur noch rücklings. Dick Fosbury hat den Hochsprung neu definiert. Heute ist die Anwendung dieser Technik in der Leichtathletik normal.

Der Fosbury Flop ist keine Marke, da weder geschützt noch eingetragen. Doch mit seiner Geschichte, seiner Bekanntheit und seiner Wirkung »funktioniert« er wie eine Marke.

### **EINE KLASSE FÜR SICH: DIE KREATIVE KLASSE ALS INNOVATIONSMOTOR**

Wie Dick Fosbury steht jede der in diesem Buch vorgestellten Persönlichkeiten für Regelbrüche, die ihre Welt verändert haben. Jede dieser Figuren hat ihren Markt aufgerüttelt: VIU hat den Einkauf und den Vertrieb von Brillen revolutioniert. Christian Kaegi setzt einen Kontrapunkt zu unserer Wegwerfgesellschaft. Celestino Piatti hat die Illustrationsgrafik in einen höheren Orbit gebracht. Den Typografen Bruno Maag und Jan Tschichold gelingt es, Lesegewohnheiten zu verändern. Ganz zu schweigen von Architekten wie Corbusier, Herzog & de Meuron oder Gigon/Guyer, die wesentliche Beiträge zur Transformation von Lebensräumen geliefert haben – und liefern werden.

Disruption! Einst ein negativ behafteter Begriff, heute der Motor von Kreativität und Innovation. Unbestreitbar innovativ sind alle in diesem Buch versammelten Namen. Und niemand kann ernsthaft behaupten, sie seien nicht kreativ. Sie sind Schöpfer des Neuen, Gestalter unserer Lebenswelten, Erfinder vor dem Herrn und mutige Tüftler. Was zum Beispiel Andi Stutz, den »Seidenkönig vom Kreis Cheib«, <sup>149</sup> mit dem Arzt Maximilian Oskar Bircher-Benner, dem Er-

finder des Birchermüeslis, verbindet, ist deren zielorientierte Kreativität. Sie wissen, was sie wollen und gehen beharrlich ihren Weg. Sie sind Protagonisten der *creative class*. Es war Richard Florida, Professor of Business and Creativity an der Universität Toronto, der die *creative class* als erster systematisch untersuchte.<sup>150</sup> Er identifiziert drei grundsätzliche Antriebsfaktoren des disruptiv schöpferischen Menschen:

### 1. Individualität

Die Angehörigen der Kreativen Klasse würden sich durch ein hohes Maß an Eigensinn und Individualität auszeichnen. Sie seien resistent gegen traditionelle Normierungen und scheuten sich auch nicht, unkonventionell aufzutreten, um ihre Position zu markieren.

### 2. Meritokratie

Eine hohe Leistungsbereitschaft sei ein weiteres Charakteristikum der Kreativen Klasse. Prototypisch sei ihre starke Neigung, sich ambitionierte Ziele zu setzen. Ihre Vertreterinnen und Vertreter würden weiterkommen wollen, weil sie gut seien in dem, was sie tun.

### 3. Diversität

Die Kreative Klasse sei grundsätzlich *open minded*. Die Integration des Unerwarteten, des Unkonventionellen, des Anderen bestimmt ihr Denken und Handeln. Die Kreative Klasse orientiere sich nicht in erster Linie an Problemen, sondern an Lösungen.

So gesehen ist die Kreative Klasse eine Klasse für sich. Denn so unterschiedlich die hier präsentierten »Marken« auch scheinen mögen, so ähnlich sind sie sich in ihrem Selbstverständnis als Individualisten, Performer und Weltbürger. Mehr als das! Die in diesem Buch porträtierten kreativen Köpfe sind Innovationsmotoren. Voraussetzung für ihre disruptive Kraft ist aber nicht nur deren Erfindergeist, sondern vor allem auch deren Fähigkeit, ihre Ideen umzusetzen.

## DIE KRAFT DER SCHÖPFERISCHEN ZERSTÖRUNG UND DIE GEGENWARTSSCHRUMPUNG

Sprechen wir von der Kraft der Innovation, kommen wir um Joseph Schumpeter – einer der *big brands* der ökonomischen Wissenschaft – kaum herum: In seiner »Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung« führt er Pionierleistungen nicht nur auf deren ökonomischen Eigennutz zurück, sondern auch auf die individuelle »Freude am Gestalten«.<sup>151</sup> Damit nimmt Schumpeter das Phänomen der Kreativen Klasse vorweg. Denn erst der innere Antrieb mache den Erfinder zum Monopolisten – und damit zur Marke. Jedenfalls so lange, bis seine Schöpfung von den Märkten resorbiert ist und sich als neuer Standard etabliert.

In diesem Wechselspiel von Innovation und Imitation, von Individuum und Markt, erkennt Schumpeter eine der wesentlichen Triebfedern des freien Wettbewerbs. Sein Ansatz der »schöpferischen Zerstörung« geistert auch heute noch durch die Lehrbücher der Ökonomie. Etabliert hat sich sein Begriff der »disruptiven Innovation«.<sup>152</sup> Entscheidend bei Schumpeters Argumentation ist allerdings nicht alleine der Ideenreichtum einiger findiger Menschen als Motor der ökonomischen Entwicklung. Deren Fähigkeit, Ideen nicht nur auszuhecken, sondern auch »auf den Boden« zu bringen, ist der eigentliche Akt der Innovation.

Kreativität ist also die Grundvoraussetzung für Neues, insofern sie zu Produkten führt, die sich in ihren Märkten durchsetzen. Tatsächlich wurden laut WIPO, der World Intellectual Property Organisation, weltweit noch nie so viele Patente angemeldet wie heute.<sup>153</sup> Die Welt befindet sich offenbar in einer noch nie dagewesenen Dynamik des Wandels. Allen voran die Schweizer Wirtschaft: Sie weist seit Jahren einen Innovationsindex auf, der sie ungebrochen an der Weltspitze der innovativsten Volkswirtschaften hält.<sup>154</sup>

Doch in der zunehmenden Innovationsgeschwindigkeit entdeckt der Philosoph Hermann Lübbe ein fundamentales Problem unserer Zeit: die »Gegenwartsschrumpfung«. <sup>155</sup> Je schneller sichere Errungenschaften durch neue Alternativen ersetzt würden, desto schmaler werde der Übergang zwischen Vergangenheit und Zukunft. Was gestern noch gut war, sei morgen schon wieder anders. In einer Welt, in der wir uns auf unsere Erfahrungen ebenso wenig verlassen können wie auf unsere Erwartungen, stellen Innovationen neben ihren verheißungsvollen Perspektiven auch eine Bedrohung unseres Geborgenheitsgefühls dar. Gerade darum sind Brücken zwischen Vergangenheit und Zukunft nötiger denn je. Initiative, kreative Erfinder, die ihre Ideen nicht nur auf den Punkt, sondern auch zum Fliegen bringen, schaffen Werte, an denen wir uns orientieren können. Sie zeigen, dass Gutes besser werden kann und Neues nicht ins Ungewisse führen muss. In diesem permanenten Erneuerungsprozess sind wir auf Persönlichkeiten angewiesen, die bereit sind, mit respektvoller Respektlosigkeit Konventionen zu brechen und Zukunft zu riskieren.

**EVER TRIED. EVER FAILED. NO MATTER. TRY AGAIN. FAIL AGAIN. FAIL BETTER.**

Diese Zeile von Samuel Becket <sup>156</sup> hat sich der Schweizer Tennisprofi Stanislas Wawrinka – auch er ein *global brand* – auf den linken Unterarm tätowieren lassen. Stan Wawrinka weiß, dass Erfolg auf harter Arbeit beruht. Er musste lernen, Scheitern nicht als Versagen, sondern als Lernen zu verstehen. Diese Erkenntnis gilt aber nicht nur für Stan Wawrinka. Auch der Vorwärtstrieb unserer persönlichen, aber auch unserer wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung beruht nicht zuletzt auf Lernen aufgrund von Misserfolgen. Ein Kind, so heißt es, falle im Durchschnitt 36.500-mal hin, bis es laufen könne. <sup>157</sup> Und doch zählt am Ende des Tages nur der Erfolg. Keine der hier vorgestellten Marken und Persönlichkeiten hätte es in unser Bewusstsein gebracht, wäre sie nicht erfolgreich gewesen.

Was den erfolgreichen Erfindern, die in diesem Buch porträtiert werden, neben Eigensinn, Kreativität und Offenheit ebenfalls gemeinsam ist, ist deren unerschütterliche Bereitschaft zu scheitern. Gerade in den schönen neuen Markenwelten sind wir es gewohnt, nur die Erfolge zu feiern. Das für den Weg des Erfolgs notwendige Scheitern blenden wir aus. So darf es nicht wundern, dass wir in einer Zeit hyperbeschleunigter Veränderungen auf Phänomene treffen wie das Museum of Failure in Helsingborg. Samuel West, Gründer und Kurator des Museum of Failure, meint in einem seiner über 60 Vorträge zum Thema Scheitern: »I am so sick and tired of these success stories. It's like they are being forced down your throat constantly. [...] It sounds really strange that within innovation 80 to 90 percent of all innovation projects fail but we never hear about them.« <sup>158</sup>

Scheitern gehört offenbar zum Innovationsprozess wie der Schatten zum Licht. Innovation ist auch da mit einem Risiko verbunden, wo der Glaube an den Erfolg überwiegt. Ist man zu zögerlich, wird man nichts erreichen. Ist man zu leichtsinnig, kann man alles verlieren. Wie also agieren? Ernstzunehmende Antworten auf diese Frage liefern weder Formeln noch Rezepte, sondern Appelle an eine innovative Haltung, an eine Innovationskultur. So plädiert Switzerland Global Enterprise, die Schweizer Organisation für Exportförderung und Standortförderung, dafür, den Blick weg von der kreativen Einzelleistung hin zu den Voraussetzungen für gelingende Innovation zu schärfen: »Um in der disruptiven Welt von morgen zu bestehen und Innovationsführer zu bleiben, müssen wir lernen, unsere Geschäftsmodelle bewusst zu hinterfragen und systematisch weiterzuentwickeln.« <sup>159</sup>

## DAS VERBORGENE GESELLSCHAFTSMODELL DER INNOVATION

Es ist verführerisch, aus allen diesen erfolgreichen Geschäftsmodellen, die wir in SWISS BRANDS II kennenlernen dürfen, ein Gesellschaftsmodell ableiten zu wollen. Doch es ist offensichtlich, dass jede der hier präsentierten Marken, jede der hier porträtierten Persönlichkeiten einen Nutzen stiftet und ihren jeweiligen Markt neu definiert. Und zwar nicht nur in materieller, sondern auch in kultureller Hinsicht. Die Voraussetzung, Neues zu kreieren, Mehrwert zu generieren und Horizonte zu erweitern, ist zweifelsohne die Kraft der Disruption, der schöpferischen Zerstörung. Jede der hier präsentierten Figuren zeichnet sich aus durch eine starke Persönlichkeit und eine große, selbstkritische Leistungsbereitschaft, die sich vorurteilsfrei Neuem zuwendet. Wollten wir eine Lehre aus diesem Buch ziehen, dann wäre es die Einsicht, Kreativität, Pioniergeist und Erfindertum als unser aller Lebenselixier zu betrachten. Die Bereitschaft zu scheitern, müsste in einer innovationsfreundlichen Welt ebenso honoriert werden wie der erzielte Erfolg. Denn Sicherheit beruht auf der Vorstellung, dass alles so bleibt wie es ist, und dies ist bekanntlich der Anfang vom Ende. Eine solche Sichtweise verschließt sich der Innovationsdynamik, die, zumindest in unserer industrialisierten Welt, zu einem Wohlstand geführt hat, von dem die allermeisten von uns profitieren.

Eine innovationsfreundliche Welt ist eine Welt der Offenheit. Das Andersartige, Neue, erstmal Unbegreifliche muss uns ebenso interessieren wie das Angestammte, das Gewohnte und vermeintlich Sichere. Systemtheoretisch gesprochen wissen wir, dass Veränderung grundsätzlich auf zwei Vektoren beruht: Diversität und Energie. Ein System verändert seinen Zustand dann, wenn viele seiner verschiedenen Teile mit hoher Energie aufeinander einwirken. Doch leider ist es so, dass wir die Auswirkungen von Veränderungen nicht immer voraussehen können.

Der Philosoph Herrmann Lübbe meint: »Sicher ist lediglich, dass mit der innovatorischen Dynamik der wissenschaftlich-technischen Zivilisation deren Vorhersehbarkeit abnimmt. Und das ist deswegen so, weil wir, was immer wir inzwischen demografisch oder klimatologisch, ressourcenkalkulatorisch oder auch konflikttheoretisch über die Zukunft wissen mögen, prinzipiell nicht wissen können, was wir künftig wissen werden, denn sonst wüssten wir es ja bereits jetzt.«<sup>160</sup>

Wir können zwar nicht in die Zukunft schauen, doch wir können uns auf Werte einigen, von denen wir glauben, dass sie uns weiterbringen. Es ist einer der verblüffendsten Wesenszüge des Menschen, dass er sich die Konsequenzen seines Tuns vorstellen kann. Unser Urahne, der *homo habilis*, zeichnete sich dadurch aus, dass er mit den Bausteinen, die er fand, Werkzeuge herstellte, deren Design er sich vorstellen musste, bevor er mit seiner Arbeit begann, um etwas zu erschaffen, das größer war als sein Werkzeug selbst. Jeder Innovation wohnt etwas Imaginäres inne. Jede Erneuerung birgt die Aussicht auf eine bessere Welt. Was sind Marken anderes als Wertesysteme, Zukunftsverheißungen und Einladungen zum Glück?

Setzen wir Marken, setzen wir Zeichen – Zeichen für eine Zukunft, deren Grundprinzip darauf beruht, stets nach Neuem zu streben und Scheitern als Lernen zu begreifen. Konsens darüber, was uns weiterbringt und was nicht, entsteht in erster Linie durch die Selektion der Nachfrage, also durch uns. Die Märkte verzeihen nämlich nichts: Tamagotchi war ein Riesenhype, der ebenso rasch verebbte, wie er kam. Vom Fidget Spinner hieß es noch vor wenigen Jahren, er sei das »Must-Have Office Toy«.<sup>161</sup> Heute ist er Müll. Was innovativ ist und was nicht, was sich in den Märkten etabliert und was nicht, ist schwer planbar. Und doch leuchtet uns zumindest retrospektiv ein, warum sich die eine Innovation hat durchsetzen können und die andere nicht.

Eine Innovation muss Sinn stiften, darin sind wir uns einig. Vielleicht liegt das Geheimnis der Durchsetzungskraft in der vierfachen Bedeutung des Wortes Sinn: »Sinn« kann als »Bedeutung« (z. B. Unsinn), als »Erfahrung« (z. B. Tastsinn), als »Gemütszustand« (z. B. Frohsinn) oder als »Richtung« (z. B. Uhrzeigersinn) gelesen werden. Als sinnlos betrachten wir etwas Bedeutungsloses, das nicht spürbar ist, nicht motiviert und nirgendwo hinführt. Für sinnstiftend halten wir, was relevant ist, erlebbar, inspirierend und anstrebenswert. Das im vorliegenden Buch möglicherweise verborgene Gesellschaftsmodell der Innovation zeichnet sich aus durch ein Wertesystem der vorurteilslosen Offenheit, des konstruktiven Miteinanders und des Bekenntnisses zu erkenntnisgetriebenem Fortschritt in eine Zukunft, die für alle lebenswert erscheint. Ich möchte fast wetten, dass keine der in diesem Buch porträtierten Persönlichkeiten einem solchen Ausblick widersprechen würde.

Dr. Martin Fritsche  
Positionierungs- und Markenstrategie  
Zürich