
Navigieren in komplexen Ereignisfeldern

Das Entwickeln und Lenken von Design

für internationale Automobilmessen

Ein designtheoretischer Forschungsbeitrag
zum Nachdenken über logische Instrumentarien
für Designer und Lenkungsverantwortliche,
um das Denken, Kommunizieren und Handeln
beim Lösen komplexer Gestaltungsaufgaben
systematisch und integrativ zu unterstützen.

Als Dissertation vorgelegt:

dem Fachbereich F – Design und Kunst

der Bergischen Universität Wuppertal

von

Dipl. Designer Ralf Baarsch

Filderstadt/Wuppertal, April 2016

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20161026-153429-0

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20161026-153429-0>]

Anmerkung und Danksagung

Mein besonderer Dank gilt, in stillem Gedenken, Herrn em. Prof. Dr. Dr. h. c. Siegfried Maser für das Zuhören, Diskutieren und Begleiten meiner Gedanken während der Entstehung dieser Arbeit. Bei meinen Betreuern, Frau Prof. Dr. Brigitte Wolf und Herrn Prof. Dr. Christoph Häberle, bedanke ich mich für viele konstruktive Hinweise, Anregungen, Informationen, fachliche Feedbacks und helfende Kritik.

Meinen Freunden und Familie(n), insbesondere meinen Eltern Klaus und Astrita Baarsch, danke ich für den Zuspruch und die Anteilnahme an meiner Arbeit in den letzten Jahren. Besonderer Dank gilt meiner Lebensgefährtin Birgit Pillkahn, für viel Geduld, großes Verständnis, kollegiales Zuhören und tatkräftige Unterstützung, um die vorliegende Arbeit in der jetzigen Fassung bewältigen zu können.

Für das Korrektorat der Rechtschreibung und Grammatik bedanke ich mich bei Herrn Joachim Hack.¹

¹ Vgl. Hack, Joachim (2016).

Zusammenfassung

Die vorliegende Forschungsarbeit setzt sich mit dem Management komplexer Designprojekte auseinander. Die Arbeit untersucht internationale Messeprojekte in der Automobilbranche. Für Praktiker werden Konzepte und Modelle entwickelt, um komplexe Designprojekte inhaltlich und organisatorisch mit mehr Systematik zu steuern. Als Lösungsansätze werden Kompass-Instrumentarien vorgeschlagen.

Ziele, Standpunkte und Wissen werden unter Praxisbedingungen häufig oberflächlich ausgetauscht oder eher punktuell nachgefragt. Wichtige Zusammenhänge und Abhängigkeiten bleiben oft unerkannt. Wege und Strategien des Problemlösens sind unter Praktikern außerdem fachspezifisch vorgeprägt. Den Beteiligten fehlt in komplexen Projekten häufig der ganzheitliche Überblick. Unter Praxisbedingungen können auch bekannte Standpunkte und Ziele häufig nicht konstruktiv mit anderen Interpretationen und Wahrnehmungen logisch verknüpft und abgeglichen werden. So entstehen Missverständnisse.

Der Verfasser untersucht Schwierigkeiten und Herausforderungen, die speziell in der interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen Designern, Fachvertretern und Strategen auftreten. Für die Redaktions- und Lenkungsverantwortlichen im Designprozess ist es oft langwierig und kompliziert, Informationen über unterschiedliche Ziele und Standpunkte übergreifend auszutauschen. Je komplexer und veränderlicher die Einflussfaktoren in Messeprojekten sind, desto schwieriger und komplizierter wird zentralisiertes Denken und Lenken. Zum Recherchieren, Moderieren und Verarbeiten komplexer Informationen sind jedoch Überblick und Orientierung notwendig.

Forschung kann schwierige und komplexe Praxisbedingungen zwar nicht auflösen. Praktiker können aber mit geeigneten Instrumentarien beim Denken und Kommunizieren unterstützt werden. Die vorliegende Forschungsarbeit regt an, die Orientierungsfähigkeit in komplexen Situationen durch unterstützende Systematiken und Instrumentarien zu erhöhen. Die Fähigkeit zur Selbststeuerung steigt, wenn Verantwortliche situativ einen Gesamtüberblick gewinnen und gemeinsame Handlungsspielräume identifizieren.

Der Forschungsbeitrag bietet im Ergebnis eine designtheoretisch hergeleitete Systematik und ein Kompass-Modell an. Erste Erprobungen im Messeumfeld zeigen, dass sich mit dem Kompass-Modell das Orientieren für Redaktionsverantwortliche und Entwickler und das Navigieren für Strategen unterstützen lässt. So werden neue Einblicke und Denkanstöße auch für modernes Management gegeben.

Abstract

The supervision of complex design projects will be disputed by this thesis. The research project analyzes international motor shows of the automotive industry. Suggested management concepts and models are designed to meet the needs of practitioners. The idea is to support the supervision of complex design projects in terms of content and organization management in a more systematic way. Compass navigation tools are offered as a result of this research project.

The exchange of objectives, points of view and knowledge is mostly superficial or selective by asking special questions only under conditions related to practice. Important conjunctions and dependencies remain frequently unidentified. Additionally experts are predefined by their specific field and they use different ways and strategies to solve problems. The holistic overview about complex projects is missing very often for involved parties. Although points of view and objectives are well-known it is sometimes impossible to merge them in a logic order and compare them with other interpretations and perceptions under conditions related to practice. Misunderstandings emerge mostly that way.

The author surveys troubles and challenges arising by reason of interdisciplinary work between designers, specialists and strategists. It takes a lot of time for specialists responsible for topic and project management to run the design process and it is complicated to exchange information about varied objectives and points of view in a comprehensive way. The more complex and alterable the impacts to motor show projects are, the harder and more sophisticated a centralized thinking and project supervising becomes. Overview and orientation are a must-have to investigate, moderate and process complex information.

Research will not solve the difficulties and complexity under conditions related to practice, but practical work can be supported by useful systematics and navigation tools to think and communicate in a more efficient way. This thesis encourages the enrichment of the skill to orientate within complex situations by supporting systematics and navigation tools. The capacity for self control increases when those responsible obtain a clear overall view and identify common actions.

Results of this research work in design theory are a management systematic and a compass navigation tool. First testings of the prototypes by supporting motor show design projects attest the qualification of the management systematic tool to run topic management and for designers to get interdisciplinary orientation. The compass navigation tool is helpful for strategists to get a general overview. This will give new insights and food for thought for modern management.

Inhaltsverzeichnis

Anmerkung und Danksagung	II
Zusammenfassung	III
Abstract	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	X
Einleitung	1
Kapitel 1	4
1. Komplexe Messeereignisse & Design – Herleiten eines ausführlichen Beispiels	4
1.1 Aufzeigen komplexer Anforderungen beim Entwickeln und Lenken von Design für Automobilmesse	4
1.2 Abgrenzen einer internationalen Automobilmesse als praxisnahes Beispiel zur Designforschung	7
1.3 Definieren von Verständnissen und Herleiten des Forschungsansatzes aus praxisbezogenen Perspektiven	9
1.4 Aufstellen von Forschungsthese zur Problematik des Entwickelns und Lenkens von Messedesign.....	20
1.5 Präzisieren des Untersuchungsvorhabens.....	23
1.6 Ausführliches Beschreiben der Branche und des Untersuchungsfelds „IAA 2011“	25
1.7 Konzipieren der empirischen Untersuchung.....	36
Kapitel 2	45
2. Expertenbefragung – Erheben und Interpretieren der empirischen Datenbasis	45
2.1 Ausführliches Analysieren des Messeauftritts von Mercedes-Benz zur IAA 2011	45
2.2 Zusammenfassen der Probleme beim Entwickeln und Lenken von Design in komplexen Ereignisfeldern.....	90
Kapitel 3	107
3. Orientieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln einer Design-Systematik	107
3.1 Clustern der vielschichtigen Herausforderungen im Messe-Designmanagement	107
3.2 Interdisziplinäres Recherchieren von ergänzendem Wissen aus der Forschungsliteratur	110
3.3 Definieren logischer Grundlagen für Modelle zum Orientieren und Navigieren.....	119
3.4 Konzipieren einer Basis-Struktur zum Sammeln & Klassifizieren von Informationen	121
3.5 Erproben der Kern- & Rahmen-Systematik zum Zuordnen & Ausbalancieren von Informationen.....	132

3.6	Formulieren des bidirektionalen Koordinatensystems zum Vergleichen & Bewerten von Informationen	138
Kapitel 4	147
4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche	147
4.1	Vorschlagen baukastenartiger Instrumentarien zum Orientieren und Navigieren für Designer	147
4.1.1	Abgrenzungs-Instrumentarium nach inklusivem/exklusivem Prinzip	149
4.1.2	Zuordnungs-Instrumentarium nach graduellem Prinzip	151
4.1.3	Gleichgewichts-Instrumentarium nach homöostatischem Prinzip	153
4.1.4	Navigations-Instrumentarium nach qualitativem Prinzip	158
4.2	Zusammenfassen des Kompass-Konzepts zum Orientieren und Navigieren für Designer	161
4.3	Diskutieren der Möglichkeiten, Grenzen, Fazits und Potenziale im Designmanagement.....	163
4.4	Navigieren mit dem Kompass-Konzept anhand von Motiven und Wunschbildern ...	178
4.5	Entwickeln und Lenken von Design mit den baukastenartigen Instrumentarien	181
Kapitel 5	185
5. Herstellen von Orientierung – Erproben des Instrumentariums an Beispielen	185
5.1	Erörtern designstrategischer Potenziale am Beispiel der Submarke „Mercedes me“	185
5.2	Analysieren komplexer Strategien am Beispiel der Innovationsmarke „BMW i“	193
Fazit & Ausblick	199
6. Schlussbetrachtungen	199
6.1	Bilanzieren des Forschungsbeitrags	199
6.2	Resümieren und Ausblicken auf weiterführende Designforschung	201
Quellenverzeichnis	XI
Literatur, Abbildungen, Interviews	XI
Intranet-/Internetverzeichnis	XV
Anhang	XVI
Anhang A: Empirische Datenerhebung zu „Kunden“		XVI
Anhang B: Empirische Datenerhebung zum „Automobil-Marketing“		XXIV
Anhang C: Empirische Datenerhebung zu „Wissensvermittlung/Meinungsbildung“		XXXII
Anhang D: Empirische Datenerhebung zu „Messe-Kommunikation“		XLII
Anhang E: Erproben des Systematik-Modells am Praxisbeispiel auf der IAA 2013		XLVIII
Lebenslauf	LVIII
Eidesstattliche Erklärung	LIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Plan der Ausstellungsebenen vom MB-Stand 2011 in der Frankfurter Festhalle	28
Abbildung 2	Mercedes-Benz auf der IAA 2011 in der Festhalle (MB-Stand 2011, Ebene 0)	29
Abbildung 3	Themeninsel zur Weltpremiere B-Klasse (MB-Stand 2011, Ebene 2)	30
Abbildung 4	Designbühne mit Showcar für Dialoggespräche (MB-Stand 2011, Ebene 2)	31
Abbildung 5	Hauptbühne mit „Puls“-Motiv auf der LED-Fläche (MB-Stand 2011, Bühne)	32
Abbildung 6	Kunden und Explainer im Dialog am Schnitt-Exponat (MB-Stand 2011, Ebene 2)	33
Abbildung 7	Ausstellungsebenen in der Festhalle an Besuchertagen (MB-Stand 2011 von Ebene 2) ..	34
Abbildung 8	Themeninsel für nachhaltige Antriebskonzepte & Leichtbau (MB-Stand 2011, Ebene 1)	35
Abbildung 9	Forschungsfahrzeug F125! mit interaktiven Terminals (MB-Stand 2011, Bühne)	36
Abbildung 10	Sruktur des Untersuchungskonzepts für die Expertenbefragung	38
Abbildung 11	Konzept der Untersuchungsperspektiven	45
Abbildung 12	Gesamtkonzept der empirischen Studie – Deckblattmotiv Screening-Fragebogen	46
Abbildung 13	Schematischer Ablauf der empirischen Studie am Praxisbeispiel	47
Abbildung 14	Untersuchungsfokus im Fragenkomplex I – Experten für Verkauf/Kundenkontakt	50
Abbildung 15	Auswertung Frage I/F1.3 – BESUCHER vs. MARKE	51
Abbildung 16	Auswertung Frage I/F2.1 – BESUCHER-MOTIVE vs. EXPONATE-DESIGN	53
Abbildung 17	Auswertung Frage I/F2.2 – BESUCHER-MOTIVE vs. EXPONATE-DESIGN	53
Abbildung 18	Auswertung Frage I/F3 – MARKE vs. BESUCHER	54
Abbildung 19	Auswertung Frage I/F4 – EXPONATE-DESIGN vs. BESUCHER-MOTIVE	55
Abbildung 20	Auswertung Frage I/F5.1 – WAHRNEHMUNG vs. KOMMUNIKATIVE ANGEBOTE	56
Abbildung 21	Untersuchungsfokus im Fragenkomplex II – Experten für (Automobil-) Marketing	59
Abbildung 22	Auswertung Frage II/F1.1 – MARKE vs. BESUCHER	60
Abbildung 23	Auswertung Frage II/F1.2 – MARKE vs. BESUCHER	61
Abbildung 24	Auswertung Frage II/F2.1 – CORPORATE-MOTIVE vs. Erwartungen an DESIGN	62
Abbildung 25	Auswertung Frage II/F2.2 – CORPORATE-MOTIVE vs. Erwartungen an DESIGN	63
Abbildung 26	Auswertung Frage II/F3 – BESUCHER vs. MARKE	64
Abbildung 27	Auswertung Frage II/F4 – Erwartungen an DESIGN vs. CORPORATE-MOTIVE	65
Abbildung 28	Auswertung Frage II/F5.1 – MARKETING-KONZEPTE vs. WAHRNEHMUNG	67
Abbildung 29	Untersuchungsfokus im Fragenkomplex III – Experten für Wissensvermittlung/Meinungsbildung	69
Abbildung 30	Auswertung Frage III/F1 – BESUCHER vs. MARKE	71
Abbildung 31	Auswertung Frage III/F2.1 – EXPONATE-DESIGN vs. BESUCHER-MOTIVE	72
Abbildung 32	Auswertung Frage III/F2.2 – EXPONATE-DESIGN vs. BESUCHER-MOTIVE	73
Abbildung 33	Auswertung Frage III/F3 – MARKE vs. BESUCHER	75
Abbildung 34	Auswertung Frage III/F4 – BESUCHER-MOTIVE vs. EXPONATE-DESIGN	76
Abbildung 35	Auswertung Frage III/F5.1 – KOMMUNIKATIVE ANGEBOTE vs. WAHRNEHMUNG	77
Abbildung 36	Untersuchungsfokus im Fragenkomplex IV – Experten für Messe-Kommunikation	80
Abbildung 37	Auswertung Frage IV/F1 – MARKE vs. BESUCHER	82
Abbildung 38	Auswertung Frage IV/F2.1 – EXPONATE-DESIGN vs. BESUCHER-MOTIVE	83
Abbildung 39	Auswertung Frage IV/F2.2 – EXPONATE-DESIGN vs. BESUCHER-MOTIVE	84
Abbildung 40	Auswertung Frage IV/F3 – BESUCHER vs. MARKE	85
Abbildung 41	Auswertung Frage IV/F4 – BESUCHER-MOTIVE vs. EXPONATE-DESIGN	87
Abbildung 42	Auswertung Frage IV/F5.1 – Kommunikations-DESIGN vs. Kommunikations-ZIELE	88

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 43	<i>Empirische Befragung projektbeteiligter Experten zur IAA 2011 als Bezugssystem</i>	90
Abbildung 44	<i>Qualitatives Expertenbild zu Verkauf/Kundenkontakt aus Dateninterpretation, Fragenkomplex I</i>	92
Abbildung 45	<i>Qualitatives Expertenbild zu (Automobil-) Marketing aus Dateninterpretation, Fragenkomplex II</i>	94
Abbildung 46	<i>Qualitatives Expertenbild zu Wissensvermittlung/Meinungsbildung aus Dateninterpretation, Fragenkomplex III</i>	96
Abbildung 47	<i>Qualitatives Expertenbild zu Konzeption und Gestaltung für Messen aus Dateninterpretation, Fragenkomplex IV</i>	98
Abbildung 48	<i>Verdichtete Übersicht des gesamten Bezugssystems</i>	100
Abbildung 49	<i>Evolutionäres Problemlösen als ein mögliches Basisschema?</i>	103
Abbildung 50	<i>Leitidee einer baukastenartigen Systematik für Designmanager</i>	106
Abbildung 51	<i>IAA-Pressekonferenz bei Mercedes-Benz in der Festhalle (MB-Stand 2011, Bühne)</i>	107
Abbildung 52	<i>Festhalle mit Publikum an den Besuchertagen (MB-Stand 2011, Ebene 0)</i>	109
Abbildung 53	<i>IAA-Bühnenshow an den Publikumstagen (MB-Stand 2011 von Ebene 2)</i>	110
Abbildung 54	<i>4-Stufen-Logik für Designmanager</i>	120
Abbildung 55	<i>Konzeptionelles Herleiten der Management-Systematik aus der Semiotik</i>	122
Abbildung 56	<i>Zusammensetzen und Vernetzen der Teilsysteme</i>	124
Abbildung 57	<i>Zusammenfassen nach dem Prinzip der Management-Systematik</i>	125
Abbildung 58	<i>Methodisches Anwenden des Prinzips der Management-Systematik</i>	127
Abbildung 59	<i>Praktische Nutzung des Systematik-Prinzips in jeder Management-Ebene</i>	128
Abbildung 60	<i>Systematisches Designmanagement – durch Redaktion zum Strategie-Bild</i>	129
Abbildung 61	<i>Systematisches Designmanagement – durch Moderation zum Experten-Bild</i>	130
Abbildung 62	<i>Systematisches Designmanagement – durch kreatives Marken-Bild zum Erlebnis-Design</i>	131
Abbildung 63	<i>Systematisches und Integratives Designmanagement</i>	132
Abbildung 64	<i>Systematisches & integratives Analysieren, Abstimmen, Vergleichen, Adaptieren, Prüfen</i>	135
Abbildung 65	<i>Fazit zur Struktur der Systematik aus dem Messeprojekt IAA 2013</i>	137
Abbildung 66	<i>Verallgemeinertes Struktur-Modell zum systematischen und integrativen Management komplexer Designprojekte</i>	139
Abbildung 67	<i>Verallgemeinerte Haupt-Perspektiven zum systematischen und integrativen Management komplexer Designprojekte</i>	142
Abbildung 68	<i>Konzeptionelle Idee zu einem neuartigen Kompass-Modell für Messe-Designmanagement</i>	145
Abbildung 69	<i>Methoden und Modelle für das stufenweise Verarbeiten von Informationen in komplexen Designprozessen</i>	146
Abbildung 70	<i>Kompass-Schicht 1 – die Ereignis- und Handlungsfelder des Kompass-Modells</i>	149
Abbildung 71	<i>Kompass-Schicht 2 – die Basis-Perspektiven des Kompass-Modells</i>	152
Abbildung 72	<i>Kompass-Schicht 3 – die differenzierten Ereignis-/Handlungs-Perspektiven des Kompass-Modells</i>	154
Abbildung 73	<i>Kompass-Schicht 4 – Kompassrose und Kompasskreuz des Modells zur Richtungs- und Horizontbestimmung</i>	158
Abbildung 74	<i>Fazit zu den Basis-Prinzipien des systematischen und integrativen Design-Management-Kompasses</i>	160

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 75</i>	<i>Das 4-schichtige Kompass-Modell für systematisches und integratives Messe-Designmanagement</i>	<i>161</i>
<i>Abbildung 76</i>	<i>360-Grad-Analyse mit dem Kompass-Modell über Teilsysteme und Fragen bezüglich Orientierung, Motivation und Eingrenzung im komplexen Bezugssystem.....</i>	<i>162</i>
<i>Abbildung 77</i>	<i>Modell des verallgemeinerten Basis-Kompasses für systematisches und integratives (Messe-) Designmanagement.....</i>	<i>180</i>
<i>Abbildung 78</i>	<i>Logische Instrumentarien für Designer zum systematischen und integrativen Entwickeln und Lenken von Design in komplexen Bezugssystemen</i>	<i>181</i>
<i>Abbildung 79</i>	<i>Messe-Inszenierung „Mercedes me“ – Themenraum auf der IAA 2015 (MB-Stand 2015, Ebene 2).....</i>	<i>186</i>
<i>Abbildung 80</i>	<i>Messe-Inszenierung „Mercedes me“ – Exponate und Explainerstation (MB-Stand 2015, Ebene 2).....</i>	<i>186</i>
<i>Abbildung 81</i>	<i>Analyse „Mercedes me“ – Personalisierte Services und Dienste von Mercedes-Benz in einem Pool</i>	<i>187</i>
<i>Abbildung 82</i>	<i>Messe-Inszenierung „Mercedes me“ – Liveshow IAA 2015 (MB-Stand 2015, Bühne).....</i>	<i>188</i>
<i>Abbildung 83</i>	<i>Analyse „Mercedes connect me“ – Empfehlung einer „Balance“-Strategie für maßgeschneidert vernetzte Fahrzeuge</i>	<i>189</i>
<i>Abbildung 84</i>	<i>Messe-Inszenierung „Mercedes me“ – „car2go“ auf der IAA 2015 (MB-Stand 2015, Ebene 2).....</i>	<i>190</i>
<i>Abbildung 85</i>	<i>Analyse „Mercedes move me“ – Empfehlung einer „Stimulanz“-Strategie zur bedarfsgerechten Mobilität für individuelle und fortschrittliche Trendsetter</i>	<i>191</i>
<i>Abbildung 86</i>	<i>Erlebnisstationen „Mercedes connect me“ und „Mercedes move me“ auf der IAA 2015 (MB-Stand 2015, Ebene 2)</i>	<i>193</i>
<i>Abbildung 87</i>	<i>Messeauftritt „BMW i“ – BMW i8 auf der IAA 2015 (BMW-Stand 2015, Ebene1).....</i>	<i>194</i>
<i>Abbildung 88</i>	<i>Messeauftritt „BMW i“ – BMW i3 auf der IAA 2015 (BMW-Stand 2015, Ebene 0).....</i>	<i>195</i>
<i>Abbildung 89</i>	<i>Analyse „BMW i“ – Durch Innovationen als „Stimulanz“-Strategie betont „BMW i“ das Visionäre</i>	<i>196</i>
<i>Abbildung 90</i>	<i>Herstellen von Orientierung – Erproben des Kompass-Modells an zwei komplexen Markenphilosophien</i>	<i>198</i>
<i>Abbildung 91</i>	<i>Planungsentwurf S-Klasse-Kommunikation, Wand mit Themenvitrinen.....</i>	<i>LI</i>
<i>Abbildung 92</i>	<i>Planungsentwurf für Sondervitrine zur Themendarstellung der Passiven Sicherheit.....</i>	<i>LIV</i>
<i>Abbildung 93</i>	<i>Erste Umsetzung des Themenexponats – missverständlich inszenierte Systemkomponenten, nachträgliche Markierungen mit roten Rahmen durch Verfasser..</i>	<i>LV</i>
<i>Abbildung 94</i>	<i>Korrigierte Umsetzung des Themenexponats – selbsterklärende Darstellung des Gurtsystems, nachträgliche Markierungen mit roten Rahmen durch Verfasser</i>	<i>LVI</i>
<i>Abbildung 95</i>	<i>Technologieerlebnis am Themenexponat zur Passiven Sicherheit für Besucher der IAA 2013 (Messestand 2013 der Daimler AG, Ebene 1).....</i>	<i>LVI</i>

Abbildungen können aus produktionstechnischen Gründen im Druckexemplar farblich von den Originaldateien ihrer Urheber abweichen. Kleinschriften in eigenen grafischen Darstellungen sind durch die drucktechnische Wiedergabe mitunter ebenfalls in ihrer Lesbarkeit geringfügig eingeschränkt. Dem Druckexemplar ist deshalb eine CD-ROM beigelegt, auf der das Originaldokument der vorliegenden Arbeit im PDF-Format (ISO 19005-1-kompatibel, PDF/A) enthalten ist. Die interaktiven Fragebögen zur empirischen Befragung der Messe-Experten sind ebenfalls als Originaldateien im PDF-Format beigelegt.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BMW	Bayerische Motoren Werke
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CI/CD	Corporate Identity/Corporate Design
d.h.	das heißt
Dipl.	Diplom
Dr.	Doktor
Dr. h. c.	Doktor honoris causa (lateinisch: Doktor ehrenhalber)
em.	emeritiert (lateinisch: in den Ruhestand versetzt)
etc.	et cetera
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
Hrsg.	Herausgeber
IAA	Internationale Automobil-Ausstellung
Kap.	Kapitel
LED	Light-emitting diode, hier aber Eigenname für Großbild-Fläche aus Pixel Panelen
Lkw	Lastkraftwagen
m.E.	meines Erachtens
MB	Mercedes-Benz
MBVD	Mercedes-Benz Vertriebsorganisation Deutschland
o.V.	ohne Verfasser
PKW	Personenkraftwagen (eigentlich Pkw), hier aber Eigenname und Fahrzeugklasse
Prof.	Professor
qm	Quadratmeter
S.	Seite
sic	so (lateinisch: so lautet die Quelle)
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere [Verfasser]
USP	Unique Selling Proposition (englisch: Alleinstellungsmerkmal, Kundenvorteil)
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
VIP	Very Important Person (englisch: wichtige Persönlichkeit mit Privilegien)
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

Einleitung

Die Forschungsidee zur vorliegenden Untersuchung ist aus Beobachtungen und Erfahrungen beim Lenken komplexer Designprojekte für internationale Automobilmessen entstanden. Der Verfasser bringt eigene Erfahrungen als Designer und Projektsteuerer in die Forschungsarbeit ein. Schwierigkeiten und Probleme treten in der Praxis am häufigsten bei der Beschaffung und beim Transfer von Informationen in großen Organisationen auf. Standpunkte und Ziele eines Projekts sind hochkomplex und verändern sich mit den Beteiligten. Die Kommunikationshorizonte verschiedener Unternehmensebenen sind zueinander nie genau deckungsgleich. Zum Steuern des Projekts besteht bei den Lenkungsverantwortlichen und Entscheidern dringender Bedarf, gemeinsame Richtungen und Horizonte für das Denken und Handeln zu identifizieren. Insbesondere, wenn die beteiligten Akteure unterschiedliche Funktionen bzw. strategische, taktische oder operative Rollen im Projekt vertreten. Trotz aller Verschiedenheit und Individualität muss es gelingen, Probleme ganzheitlich und übergreifend zu lösen. Neben Fachkompetenzen sind Empathie und gemeinsame Orientierung für erfolgreiche Projekte in der Praxis notwendig. Der Verfasser hat sich zum Ziel gesetzt, durch Erforschung von Design-Know-how praxisorientierte Konzepte und Modelle für den Umgang mit komplexen Sachverhalten beim Entwickeln und Lenken von Design zu unterbreiten.

Als Verbesserungspotenzial und konkreten Forschungsansatz sieht der Verfasser Chancen, das Sammeln, Zuordnen, Bewerten und Entscheiden von Informationen in komplexen Designprozessen methodisch zu unterstützen. Der Forschungsstandpunkt des Verfassers basiert maßgeblich auf dem eigenen Erfahrungswissen als Redaktionsverantwortlicher im Designmanagement. Internationale Automobilmessen erfordern zur Marken- und Technologiekommunikation ein professionelles Management aller Themen und Inhalte. Gerade Entwurfsprozesse erfordern als Arbeitsgrundlage gut recherchierte Informationen und verbindliche Entscheidungen. Um Themen und Inhalte für Messen redaktionell vorzubereiten und deren Umsetzung zu begleiten, müssen die Designverantwortlichen vor allem den Wissensaustausch zwischen Strategen, Fachvertretern und Designern systematisch und logisch organisieren. Es gibt derzeit aber kaum Instrumentarien, auf die speziell Redaktions- und Lenkungsverantwortliche oder Designer beim Steuern komplexer Designprozesse zurückgreifen können. Konzepte, Modelle und Methoden anderer Forschungsrichtungen erscheinen besonders im Umgang mit Designern entweder zu fachspezifisch oder sind im unmittelbaren Praxisgebrauch zu abstrakt. Das kreative Gestalten von Erlebnissen und Produkten muss für Designer vor allem durch Wissenstransfer situativ unterstützt werden. Im Ergebnis des Forschungsbeitrags sollen deshalb praxisorientierte Instrumentarien zum Orientieren und Navigieren vorgeschlagen werden. Weil das Nachdenken über Prozessgestaltung hauptsächlich auf der Meta-Ebene stattfindet, sind vorrangig interessierte Strategieentwickler und Entscheidungsträger in projektübergreifenden Funktionen und Rollen die Adressaten für die vorliegende Arbeit. Weitere Erforschung und Verallgemeinerung von Know-how aus dem Design könnte die für Messe-Designmanagement entwickelten Prinzipien und Modelle aber auch einem erweiterten Anwenderkreis zugänglich machen.

Der Forschungsbeitrag wird in fünf Kapiteln eingereicht:

In Kapitel 1 werden Herausforderungen und Schwierigkeiten von Messeereignissen und Design in der Praxis erörtert. Am Beispiel des Messeauftritts von Mercedes-Benz auf der 64. IAA im Jahr 2011 wird das Untersuchungsfeld für eine ausführliche *Expertenbefragung* hergeleitet und konkretisiert.

In Kapitel 2 wird das exemplarische Messeereignis ausführlich untersucht und dokumentiert. Die mehrfach verdichtete und qualitativ interpretierte empirische Datenbasis der Expertenbefragung zur IAA 2011 bestätigt als wichtigste Schlussfolgerung die verallgemeinerbare *4-Felder-Basisstruktur*. Auf dieser Bestätigung der Basisstruktur baut die weitere Forschungsarbeit auf. Nachfolgend werden ein systematisches Konzept und Instrumentarien für das Entwickeln und Lenken von Designprozessen erarbeitet.

In Kapitel 3 werden unter designtheoretischen Aspekten maßgeblich Konzepte und Modelle aus der Semiotik und der Erforschung von Motiven und Emotionssystemen betrachtet. Diese Forschungen werden vom Verfasser der vorliegenden Arbeit interpretiert, um einen weiterentwickelten Ansatz zum Nachdenken über das Orientieren in komplexen Designprozessen zu formulieren. Die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung und des Literaturstudiums münden im Entwurf einer *4-stufigen Basislogik*. Auf Grundlage der zuvor interpretierten Modelle und Prinzipien werden für das systematische Sammeln, Verarbeiten und Bewerten von Informationen in Designprozessen praxisorientierte Analysekonzepte entwickelt und in Messeprojekten praktisch überprüft. Das Zwischenergebnis bilden ein vorläufiges *Systematik-Modell* und die Idee zu einem *Management-Kompass*.

In Kapitel 4 wird in vier logischen Abstufungen über einen kompakten *Instrumentarien-Baukasten* für Redaktions- und Lenkungsverantwortliche für Design nachgedacht, der nach dem *Kompass-Prinzip* funktioniert. Die vier vorgeschlagenen Instrumentarien können das Nachdenken über elementare Verknüpfungen, das Entwickeln von Ideen, das Navigieren in komplexen Umgebungen, das Lenken operativer Designprozesse bei unterschiedlich komplexen Rahmenbedingungen methodisch unterstützen.

In Kapitel 5 wird das Herstellen von Orientierung mit dem Kompass-Modell an zwei Fallbeispielen aus der Automobilbranche überprüft. Exemplarisch werden nach dem Kompass-Prinzip die neuen Marketingkonzepte von „Mercedes me“ und „BMW i“ eingegrenzt und strategisch miteinander verglichen. Der Verfasser weist nach, dass mit den Instrumentarien des Kompass-Modells sogar komplexe Markenstrategien systematisch und praxisbezogen analysiert werden können.

Im Fazit & Ausblick wird der eigene Forschungsbeitrag bilanziert und eine Anregung zu weiterführender Designforschung gegeben. Der Verfasser der vorliegenden Arbeit regt an, die Idee des systematischen und integrativen Managements und das zugehörige Kompass-Modell auch für weitere Anwendungen zu überprüfen. Mit Design-Know-how und Design-Instrumentarien können auch außerhalb von Designprozessen komplexe Fragen und Probleme anderer Führungsdisziplinen unterstützt werden.

Bewährte Praxiserfahrungen werden in der vorliegenden Arbeit designtheoretisch überdacht und experimentell weiterentwickelt. Der Verfasser leitet die Forschungsidee aus dem Messe- und Kommunikationsumfeld her. Zur Überprüfung theoretischer Überlegungen und Modelle wird wiederum verfügbares Fachwissen aus der Messe-Praxis zu Rate gezogen.

Am Beispiel des konkreten und hochkomplexen Messeprojekts IAA 2011 wird die Problematik des Entwickelns und Lenkens von Design erhoben. Die ausführliche Expertenbefragung zum Messeauftritt bei Mercedes-Benz liefert die empirische Datenbasis der Forschungsarbeit. Aus der qualitativen Interpretation der Befragungsergebnisse werden grundlegende Erkenntnisse über verallgemeinerbare Strukturen und Mechanismen komplexer Messen direkt aus der Praxis gewonnen.

Theoretische Modelle, Methoden und Wissen angrenzender Fachgebiete werden über begleitendes Literaturstudium hinzugezogen. Die empirisch gewonnenen Erkenntnisse über komplexe Messeereignisse werden durch wissenschaftliche Beobachtungen und Ansätzen bestätigt, die insbesondere in der System²-, Motiv³- und Hirnforschung⁴ beschrieben sind. Die wissenschaftliche Grundlage ist interdisziplinär angelegt, wird vom Standpunkt des Designmanagements interpretiert und mit eigenen Ideen zu einer Systematik für mehr Orientierung weiterentwickelt. In die konzeptionellen Überlegungen des Verfassers fließen berufliches Hintergrundwissen als Designer und mehrjährige Praxiserfahrungen aus der Redaktion und dem Management von Messedesign ein. Für ganzheitliches Analysieren und Bewerten komplexer Zusammenhänge werden eine Basislogik und eine Management-Systematik für Redaktions- und Design-

² Vgl. Malik, Fredmund (2008).

³ Vgl. Karmasin, Helene (2007).

⁴ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010).

verantwortliche entworfen. Das erforschte Design-Know-how wird für systematisches und integratives Management komplexer Designaufgaben in Teilprojekten der IAA 2013 und IAA 2015 praxisnahe bei Mercedes-Benz erprobt. Auf den Zwischenergebnissen des Systematik-Konzepts aufbauend wird ein neuartiges Kompass-Modell ausgearbeitet. Das kompakte Instrumentarium besteht aus baukastenartigen Navigations-Hilfen, die in der Praxis auch solitär nutzbar sind.

Die Praxistauglichkeit sowohl des *Systematik-Konzepts* wie auch des *Kompass-Modells* entwirft und testet der Verfasser im Verlauf der Forschungsarbeit durch experimentelle Einsätze beim Entwickeln und Lenken operativer Designaufgaben im Messeumfeld. Mit den Experimenten weist der Verfasser hohe Flexibilität des Kompass-Modells für Praxisanwender nach. Die Prinzipien und Instrumentarien des Kompass-Modells eignen sich, komplexe Innovationsstrategien zweier Automobilmarken zu analysieren.

Die vorliegenden Forschungsergebnisse erklären und belegen, wie durch Orientierung wesentliche Vernetzungen komplexer Zusammenhänge ganzheitlicher erkannt und gezielter gesteuert werden können. Die vom Verfasser entwickelte Basisstruktur und die darauf aufbauenden Instrumentarien unterstützen für Redaktion und Steuerung verantwortliche Themen- und Projektmanager, für Entwicklung verantwortliche Designer sowie Entscheidungsträger in Unternehmen mit einem Logik- und Methodik-Konzept:

- beim *Analysieren* und *Fokussieren* komplexer Umfelder,
- beim *Beauftragen* und *Begleiten* von Konzepten und Entwürfen,
- beim *Moderieren* von Lösungswegen und *Aushandeln* von Kompromissen und
- beim *Bewerten* und *Nachjustieren* von Lösungsangeboten.

Für Praktiker werden damit flexible Hilfsmittel zum Orientieren, Navigieren und Kommunizieren in komplexen Situationen angeboten, um im Projekt unterschiedliche Funktionen und Rollen auszufüllen.

Für Strategen könnte Know-how aus der Designforschung sogar beim Lösen komplexer Führungsaufgaben und Unternehmensentscheidungen auch außerhalb von Design immer interessanter werden.

Kapitel 1

1. Komplexe Messeereignisse & Design – Herleiten eines ausführlichen Beispiels

1.1 Aufzeigen komplexer Anforderungen beim Entwickeln und Lenken von Design für Automobilmessen

Messen sind in der Automobilbranche klassisch gewachsene und fest verankerte Kommunikationsplattformen. In der Literatur zum Automobilmarketing findet sich in der Dissertation von Jens Thiemer eine treffende Definition zu *Messen* als Instrument im Kommunikationsmix einer Marke:

„*Messen und Ausstellungen* sind überwiegend der Imagebildung[,] aber zeitweilig auch der Erhöhung des Abverkaufs dienende Kommunikationsveranstaltungen, die meist zu bestimmten fixen Zeitpunkten im Jahr an denselben Orten stattfinden. Sie können auch als Kommunikationsplattform bezeichnet werden.“⁵

Automobilmarken präsentieren sich mit ihren neuesten Fahrzeugprodukten und Technologien; sie sind Absender von Botschaften. Fahrzeugkunden sind Empfänger in der Öffentlichkeit. Kommunikation findet entweder klassisch von Herstellern zu Endverbrauchern oder von Business zu Business statt. Messen sind immer im Kontext einer Region und damit eines wirtschaftlich und kulturell geprägten Marktstandortes zu verstehen. Automobilmessen werden von internationalen Medien, Kunden und Trend-Interessierten besucht. Große internationale Automobilmessen finden über das ganze Jahr verteilt in den wichtigsten Marktregionen von Europa, Nord- und Südamerika und Asien statt. Im Zentrum des allgemeinen Besucherinteresses stehen aktuelle Welt- und Marktpremieren neuer Fahrzeug-Generationen.

I. Automobilmessen geben Orientierung für Kunden. Konzentriert an einem Standort, bieten internationale Automobilmessen den direktesten Wettbewerbsvergleich der wichtigsten Anbieter und ihrer Innovationen. Alle Aussteller wollen einen komprimierten Überblick über das Kaufangebot ihrer aktuellen Serienfahrzeuge und zunehmend auch über digital vernetzte Dienstleistungen geben. Individualisierte Mobilitätskonzepte mit und ohne Fahrzeugbesitz sind die aktuellsten Trendthemen, um Aufmerksamkeit zu wecken und neue Kunden zu gewinnen.

Die individuellen Interessen und Informationsbedürfnisse der überwiegend männlichen Messebesucher sind meist unspezifisch. Technikbegeisterung und Unterhaltung sind bislang wichtige Besuchsgründe. Messebesucher präferieren häufig die Marke des eigenen Autobesitzes. Sie suchen überwiegend nach positiver Markenbestätigung, haben individuelle Erwartungshaltungen und sind durchaus kritisch in ihrer Wahrnehmung. Besucherbefragungen auf Messen belegen immer wieder, dass Endverbraucher gezielt direkte Wettbewerber besuchen, um Fahrzeuge zu vergleichen und deren Marken-Inszenierungen zu erleben. Messebesuche werden zielorientierter unternommen, wenn ein Fahrzeugkauf angedacht ist und intensiver erlebt, wenn für das Markenerlebnis private Zeit und Kosten aufgewendet werden.⁶

II. Automobilmessen sind ein wichtiges Marketinginstrument. Als Kommunikationskanal vermitteln internationale Automobilmessen den Kunden und Interessenten von Mercedes-Benz anhand der Ausstellung einen aktuellen Überblick über die Leistungsfähigkeit, die Kompetenzen, die Kraft und die Vertrauenswürdigkeit der Marke. Die spezifische Art und Weise der Präsentation von Fahrzeugprodukten

⁵ Thiemer, Jens (2004), S. 58.

⁶ Der Verfasser der vorliegenden Arbeit bezieht sich hier auf Fachwissen und Erfahrungen aus eigener Berufspraxis.

und Dienstleistungen sind Ausdruck der Markenpositionierung. Die Markenwerte von Mercedes-Benz gelten weltweit und werden auf allen Messeständen vorrangig durch die ausgestellten Fahrzeuge, Bilder und Aussagen der Produktkampagnen erlebbar gemacht. Komplexe Kommunikationsbotschaften werden durch multimediale Bühnenbespielungen und Themendarstellungen entweder sinnlich inszeniert oder inhaltlich an detailgenauen Technologieexponaten kommuniziert. Das Gesamtkonzept des Messestands muss die übergreifenden Marken- und Technologiebotschaften stets mit unverwechselbarem Wiedererkennungseffekt abbilden. Die Anforderungen an ein Messekonzept für Pressearbeit und für Kundenbetreuung sind jeweils unterschiedlich zu lösen.

III. Automobilmessen vermitteln Wissen und bilden kollektive Meinungen im Markt. Jeder Messebesuch ist auch eine intensive Begegnung mit der Marke. Vor allem für Endverbraucher verspricht ein Messebesuch, für sich selbst eine aktuelle Marktübersicht in kürzester Zeit zu gewinnen und dabei auch neue gesellschaftliche Trends zu erfassen und Meinungen über die Marke kollektiv zu erleben. Messeauftritte formen die Markenwahrnehmung positiv, wenn sie persönliche und gesellschaftliche Erwartungen und Werte erlebbar bedienen. Dazu muss das Ausstellungskonzept vom Besucherpublikum verstanden und auch kollektiv akzeptiert werden. Produkte, Themen und Inhalte der Marke müssen inhaltlich ansprechend und zum Markt passend präsentiert werden. Spezifische und komplizierte Details erfordern souveräne Darstellungen und kompetente Erklärungen. Kommunikationsangebote und Botschaften müssen auf die Bedürfnisse der Messebesucher zugeschnitten sein – das heißt, informativ und vor allem schnell erfassbar bereitgestellt werden. Diese komplexen Herausforderungen professionell zu lenken, ist unter anderem die Aufgabe von Messe-Designmanagement.

IV. Design für Automobilmessen erschafft dreidimensionale Erlebniswelten. Messeauftritte von Mercedes-Benz verfolgen den Anspruch, die Produkte und die dahinterstehende Markenphilosophie kommunikativ und sinnlich zu einem emotionalen Gesamterlebnis zu machen. Mit maßgeschneiderten Designlösungen wird ein temporärer Markenraum geschaffen, der baulich, organisatorisch, logistisch und medientechnisch auf die vielfältigen Anforderungen während der Presse-, Fachbesucher und Publikumstage vorbereitet ist. Die Markenarchitektur bietet die räumliche und mediale Hülle, in der sich Mercedes-Benz nicht nur mit Ausstellungsfahrzeugen, sondern als ganzheitliche Erlebniswelt präsentieren kann. Die Fahrzeuge sind und bleiben der emotionale Kern aller Inszenierungskonzepte. Kommunikative Botschaften werden aber auch über die gebaute Architektur und über die Markenausstellung, die Medieninszenierung, die Exponate und die Explainerstationen ausgedrückt – all das fällt unter *Messedesign*.

Auch bei allen anderen Premiummarken der Automobilbranche haben sich die Messestände in den letzten Jahren deutlich in Richtung multimedialer Erlebniswelten mit Show- und Erlebnischarakter verändert. Der Wettbewerb wird zunehmend über emotionale Markenbegegnungen geführt und die Anforderungen an das Messedesign steigen damit. Lenkungsverantwortliche und Designer müssen mit komplexen Zusammenhängen und Situationen umgehen, sich darin orientieren und diese erfolgreich steuern.

Vorläufiges Fazit: Menschen sollen auf Messen angesprochen, eingeladen und fasziniert werden. Messedesign muss emotional und kulturübergreifend sein. Um Werte und Bedeutungen treffend zu inszenieren, werden systematische Ordnungsprinzipien und kulturunabhängige Mechanismen benötigt.

Designforschung könnte Konzepte zum Analysieren, Nachdenken und Handeln untersuchen.

Automobilmessen bei Mercedes-Benz im Speziellen: Vorgaben der Strategie und des Produktmanagements sind verbindliche Leitlinien für alle Marketingaktivitäten. Die Kommunikation spezieller Botschaften über Produkte und Dienstleistungen wird bei Mercedes-Benz für jede Fahrzeugbaureihe definiert. Die Umsetzung erfolgt aber mit spezifischen Mitteln und im Design der Marketinginstrumente.

An allen Messestandorten soll ein konsistentes Markenbild von Mercedes-Benz erzeugt werden.

Die Verantwortlichen für Messedesign müssen Baureihen mit unterschiedlichen Kommunikationsschwerpunkten zusammenbringen. Die wichtigsten Grundsätze sind, auch bei variierenden Tonalitäten in den Werbekampagnen, einen hohen Grad an Wiedererkennung zu erzielen und einen gleichbleibend hohen Anspruch an die Planungs- und Umsetzungsqualität zu legen. Um trotz unterschiedlicher Größen und Ausstattungen der Messeereignisse eine durchgängige und ganzheitliche Markenkommunikation zu gewährleisten, werden die Planungspartner mit *gestalterischen* und *baulichen Messe-Standards* gebrieft:

- Unter das *Architekturkonzept* fallen konkrete Beschreibungen und Verwendungshinweise, zum Beispiel zum markanten silbernen Markenband, zu den traditionellen Markenzeichen Stern und Schriftzug, zum Lichtkonzept des Stands, zu Farben und Materialien in der Ausstellung, zur räumlichen Strukturierung und Zonierung des Stands, zur Highlight-Bühne, zu Ausstellungsflächen für Fahrzeuge und zur Verortung von Themenräumen und Themeninseln, zur Gestaltung und Ausstattung von Räumlichkeiten für die Kundenbetreuung, bis hin zu Arbeitsplätzen und funktionalen Einrichtungen im Backoffice-Bereich.
- Unter das *Kommunikationskonzept* fallen konkrete Beschreibungen und Nutzungshinweise, zum Beispiel zum inszenatorischen Einsatz der Highlight-Bühne und der Themenräume, einschließlich der Art und Weise, wie aktuelle Themen & Inhalte sowie deren Umsetzung im *Grafikkonzept* dargestellt werden sollen.
- Zur vertiefenden Marken- und Technologiekommunikation sind konkrete Verwendungs- und Nutzungshinweise für *Exponate* beschrieben, wie zum Beispiel zu Schnittmodellen (in der Regel sind das Motoren und Getriebe) sowie zu den interaktiven Exponaten, die als Themenriegel frei im Raum stehend oder als Wandeinbau-Sets planbar sind.
- Unter das *Fahrzeugkonzept* fallen konkrete Beschreibungen, Qualitätsvorgaben und Hinweise zum Beispiel zur Vorbereitung, Aufstellung und Betreuung der Ausstellungsfahrzeuge auf dem Messestand und zur Präsentation der Fahrzeuginformationen an den charakteristischen elektronischen Fahrzeugstelen von Mercedes-Benz.
- Die Integration von *Sub- und Konzernmarken* in das Standkonzept von Mercedes-Benz, wie zum Beispiel AMG, designo und smart, sind ebenfalls in den Messe-Standards zur klaren Orientierung der Planungspartner berücksichtigt.

Messe-Standards vereinen Erfahrungen und Erprobtes. Dennoch sind effiziente Routinen kein alleiniges und universelles Mittel, um Messeerfolge dauerhaft zu konservieren oder wie „am Fließband“ zu reproduzieren. Gerade Designer müssen systematisch und integrativ denken und handeln – auch über Standards hinaus. Das Nachdenken, Handeln und Verstehen muss in komplexen Umfeldern immer wieder neu ausgerichtet werden. Redaktion für Messedesign zeichnet sich durch flexibles Verhalten und experimentelles Reagieren aus. Die zur Redaktion von Themen und Inhalten passenden Methoden und Instrumentarien kristallisieren sich meist erst im Projektverlauf heraus. Je spezieller die Anforderungen werden, umso komplizierter und komplexer werden auch die Ansprüche an das redaktionelle Vorbereiten und Lenken von Design.

Für die Designforschung bieten internationale Automobilmessen mit ihren vielschichtigen Anforderungen ein ideales Untersuchungsfeld. Die komplexen Anforderungen und Probleme beim Entwickeln und Lenken von Design lassen sich am besten an einem exemplarischen Messebeispiel aufzeigen.

1.2 Abgrenzen einer internationalen Automobilmesse als praxisnahes Beispiel zur Designforschung

Wie schon ausführlich beschrieben, erfüllen Automobilmessen wichtige Aufgaben als Kommunikationsinstrument und Begegnungsplattform zur Pflege des Markenimages. Dies gilt so auch für den Marketingmix von Mercedes-Benz. Gleichzeitig sind Messen in der Regel auch noch für die nationalen Vertriebsgesellschaften von Mercedes-Benz PKW konkrete Handelsplattformen.

Bei Mercedes-Benz PKW werden alle PKW-Messen in drei Kategorien eingeteilt.⁷ Die Messe-Formate werden als A-, B- und C-Messen bezeichnet. Die Unterscheidung der drei Messe-Formate erfolgt in Abhängigkeit von der weltweiten Aufmerksamkeit für den Messestandort und die Reichweite des Messeereignisses hinsichtlich seiner internationalen Medienpräsenz und seiner nationalen oder überregionalen Bedeutung als Kommunikations- und Verkaufsplattform.

Als **A-Messen** werden die Messeschauplätze in den wichtigsten Vertriebsregionen von Mercedes-Benz und mit der weltweit höchsten Präsenz in den öffentlichen Informationsmedien gesehen. A-Messen dienen der Imagepflege für die Marke und erfüllen damit einen zentralen Kommunikationsauftrag. Auf dem Niveau der internationalen Berichterstattung in den Fachmedien werden Meinungsbildner, Flottenkunden und Privatinteressenten kommunikativ angesprochen. Die Besucherzahlen pro A-Messe-Ereignis liegen oberhalb von circa 600.000 bis deutlich über 1 Million Personen. Für A-Messen werden die Architektur und der Medieneinsatz in den Markenwelten von Mercedes-Benz jeweils sehr individuell auf den Messestandort zugeschnitten. Die wichtigsten Wettbewerber im PKW-Premiumsegment sind in der Regel mit vergleichbar hohem Engagement wie Mercedes-Benz am Messestandort vertreten und errichten ihre Markenwelten ebenfalls in ambitionierter Auftrittqualität. In den vergangenen Jahren haben sich in der Automobilbranche die Messestandorte in *Detroit, Genf, Shanghai* (im zweijährigen Wechsel mit *Peking*) und *Frankfurt* (im zweijährigen Wechsel mit *Paris*) als die weltweit größten und wichtigsten Automobilmessen auf internationalem Parkett behauptet. Wegen der großen kommunikativen Reichweite (internationale Pressekonferenzen mit Vorständen des Unternehmens) und wegen der überdurchschnittlich großen Standflächen werden Messestände für A-Messen passend zur jeweiligen Ausstellungshalle geplant und aufgebaut. Die Planungs- und Umsetzungssteuerung erfolgt durch die Messeabteilung in der Konzernzentrale der Daimler AG, in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit der jeweiligen nationalen Mercedes-Benz Vertriebsorganisation des Messestandortes. Die aktuellen Vorgaben aus der Kommunikationsstrategie und die Marken-Standards für Automobilmessen, bilden die Leitvorgaben zur Konzeption und Realisierung für jedes A-Messe-Projekt.

Als **B-Messen** werden die Messeschauplätze in ausgewählten Vertriebsregionen von Mercedes-Benz in Europa, Asien, Nord- und Südamerika mit einem jährlichen Absatzvolumen von mindestens 7000 bis circa 10.000 Fahrzeugen gesehen. B-Messen genießen auch in der internationalen Fachpresse Aufmerksamkeit und haben besonders hohe Medienpräsenz in den vertriebswichtigen nationalen Informationskanälen. Damit erfüllen B-Messen einerseits den zentralen Kommunikationsauftrag der weltweiten Imagepflege und leisten andererseits im lokalen Markt einen wichtigen Beitrag zum Vertriebsauftrag der jeweiligen Mercedes-Benz Landesgesellschaften. Der Fokus der Kommunikationsmaßnahmen ist auf nationale Geschäfts- und Privatkunden gelegt. Die Besucherzahlen pro B-Messe-Ereignis bewegen sich von circa 250.000 bis knapp 1 Million Personen. B-Messen werden vorrangig auf Basis eines modularen und stan-

⁷ Für die vorliegende designtheoretische Untersuchung orientiert sich der Verfasser an der in der Automobilbranche üblichen A-, B-, C- Klassifizierung internationaler Automobilmessen und übernimmt diese. Einerseits wird die empirische Untersuchung am Beispiel eines IAA-Auftritts von Mercedes-Benz geführt. Andererseits benennen A-, B- und C- Klassifizierungen leicht verständlich die Größe und Bedeutung des Messeereignisses. A steht dabei für größtes, bedeutendstes Messeformat.

standardisierten Messesets mit geringfügigen nationalen Anpassungen realisiert. Die wichtigsten Wettbewerber von Mercedes-Benz sind in der Regel auf B-Messen ebenfalls in vergleichbarer Intensität und Qualität mit ihrer Markenpräsenz vor Ort vertreten. In den vergangenen Jahren haben sich in der Automobilbranche die Messestandorte in *Bologna, Lyon, Delhi, Dubai, Leipzig, Tokyo* als die wichtigsten nationalen oder überregionalen Automobilmessen behauptet. Die Planungs- und Umsetzungssteuerung erfolgt durch die Messeabteilung in der Konzernzentrale der Daimler AG, in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit der jeweiligen nationalen Mercedes-Benz Vertriebsorganisation des Messestandortes. Die aktuellen Vorgaben aus der Kommunikationsstrategie und die Marken-Standards für Automobilmessen, bilden auch die Leitvorgaben zur Konzeption und Realisierung für jedes B-Messe-Projekt.

Als **C-Messen** werden weltweit alle Messeschauplätze gesehen, an denen sich entweder eine Mercedes-Benz Landesgesellschaft oder aber auch große Händlergruppen als lokale Vertreter der Vertriebsgesellschaft mit Standgrößen bis maximal 1000 qm beteiligen. In der Regel handelt es sich dabei um „kleine Märkte“, mit einem jährlichen Absatzvolumen von deutlich weniger als 5000 Fahrzeugen. Die Medienpräsenz ist begrenzt auf Berichterstattung in vertriebswichtigen, aber nur lokalen Medien. Auch C-Messen erfüllen einerseits den zentralen Kommunikationsauftrag der weltweiten Imagepflege, leisten aber andererseits vorrangig als Verkaufsmessen wichtige Beiträge zum Vertriebsauftrag der jeweiligen Mercedes-Benz Landesgesellschaften oder der lokalen Generalvertretungen. Der Fokus der Kommunikationsmaßnahmen ist auf lokale Geschäfts- und Privatkunden gelegt. Die wichtigsten Wettbewerbsmarken von Mercedes-Benz präsentieren sich in der Regel auf vergleichbarem Niveau, soweit sie am Messestandort der jeweiligen C-Messe überhaupt vertreten sind. Anders als die großen A- oder B-Messen können C-Messen aber auch durch eine stärkere Präsenz lokaler Marken und Anbieter dominiert werden. Die Planung und Umsetzung von C-Messen erfolgt in der Verantwortung der jeweiligen Mercedes-Benz Landesgesellschaften oder ihrer lokalen Generalvertretungen, mit beratender Unterstützung durch die Messeabteilung aus der Konzernzentrale in Stuttgart. Auch für C-Messen gilt die verbindliche Forderung zur Berücksichtigung und Einhaltung der aktuellen Vorgaben aus der zentralen Kommunikationsstrategie und der Marken-Standards für Automobilmessen.

Die Internationale Automobil-Ausstellung für PKW (IAA PKW) in Frankfurt gilt unter allen Messeereignissen als die *weltweit größte* und *international am meisten beachtete A-Messe der Automobilbranche*. Sie findet nur *alle zwei Jahre* statt. Auch für Mercedes-Benz hat die IAA herausragende Bedeutung und ist jeweils ein Trendsetter der Marken-Inszenierung. Wegen der herausragenden Bedeutung der IAA sind die Messeauftritte aller großen Branchenvertreter auch immer wieder besondere Design-Highlights. Hinsichtlich der Messeplanung, des Messebaus, der eingesetzten Bühnentechnik und der Inszenierungsmaßnahmen entstehen oft neue Designimpulse. Sowohl vom planerischen als auch vom baulichen Aufwand nimmt die IAA deshalb im Vergleich zu anderen A-Messen eine Sonderstellung ein. Weil die Planungs- und Umsetzungssteuerung so schwierig und sensibel ist, wird auch in der Konzernzentrale der Daimler AG ein interdisziplinäres IAA-Projektteam eingesetzt. Bei Mercedes-Benz unterliegen der Ausbau und die Marken-Inszenierung in der historischen Festhalle von Frankfurt traditionell einem besonderen Planungsprozess. Die einzigartige Raumsituation im Ausstellungsgebäude erfordert intelligente Anpassungen der *Messe-Standards*. Häufig werden auf der IAA auch neue Trends im dreidimensionalen Markenauftritt gesetzt. Die IAA hat als eine der größten und am aufwendigsten inszenierten Konsumermessen auch Benchmark-Funktion für die Branche der Messeplaner und Messebauer. Immer wieder ist zu beobachten, dass herausragende Innovationen der Inszenierungstechnik von Automobilmessen auch eine gewisse Bedeutung und Vorbildfunktion für die Planung anderer Branchen-Messen gewinnen.

Die IAA ist ein hervorragendes Praxisbeispiel, um komplexe Zusammenhänge beim Entwickeln und Lenken von Design für internationale Automobilmessen designwissenschaftlich zu erforschen.

1.3 Definieren von Verständnissen und Herleiten des Forschungsansatzes aus praxisbezogenen Perspektiven

Verständnisse von Design & Management: Die meisten global agierenden Unternehmen, insbesondere in der Automobilindustrie, haben ein *unternehmerisches Verständnis von Design* und von der *Codierung ihrer Marken*. In der Regel ist dieses Design-Verständnis wichtiger Bestandteil der Unternehmensphilosophie und der Wertschöpfungskette und wird oft auch als *Corporate Identity* bezeichnet. Nach Auffassung des Marken- und Kommunikationsexperten Dieter Herbst, setzt Corporate Identity im Management professionelles Wissen, Gestalten und Lenken komplexer Verknüpfungen und Abhängigkeiten im Unternehmen voraus, um Marken- und Unternehmensidentitäten zu formen.⁸ Herbst versteht Corporate Design als Ausdruck unternehmerischer Identität, jedoch nicht als ihren Inhalt.⁹ Dass Corporate Identity komplex zusammenhängt und ganzheitlich (systemisch) gesteuert werden muss, hat aus Sicht der Designforschung unter anderem Klaus Schmidt untersucht.¹⁰ Der Verfasser der vorliegenden Arbeit versteht den Begriff *Design* deutlich über das Symbolische oder Semantische hinausgehend. Design ist heute durchaus ein aktiv formendes Element im Management des Unternehmens. Tim Brown verweist mit *Design Thinking* sogar noch nachdrücklicher auf die Management-Kompetenzen von Design:

„Put simply, it is a discipline that uses the designer’s sensibility and methods to match people’s needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity. [...] Leaders now look to innovation as a principal source of differentiation and competitive advantage; they would do well to incorporate design thinking into all phases of the process.“¹¹

In vielen Markenauftritten ist zu beobachten, dass zur Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit zunehmend ganzheitliche Managementkonzepte nachgefragt werden. In allen Führungsebenen wächst das Bewusstsein für ganzheitliches Denken und Handeln. Die im Design Thinking beschriebenen Grundsätze sind in vielen Unternehmensphilosophien immer stärker und selbstverständlicher vertreten. Den Denkern und vor allem den Entscheidern fehlen alltagstaugliche Werkzeuge, um Designansätze professionell zu begleiten und iterative Designprozesse zu lenken. So werden viele, eigentlich designspezifische Belange, in der Praxis heute entweder nach betriebswirtschaftlichen oder marketingbezogenen Verständnissen ausgelegt und gelenkt. Dadurch entstehen Missverständnisse, die ein häufig unterschätztes Problem sind, gerade beim experimentellen Entwickeln von Designlösungen. Um ein unternehmerisches Bewusstsein für *Design* durchgängig und als festen Bestandteil der Marken- und Unternehmensführung auf allen Unternehmensebenen zu aktivieren, brauchen die Verantwortlichen designspezifisches Wissen & Werkzeug.

Eine verbindliche Begriffsdefinition von „Design“ gibt es nicht. Die Designforscher Baur und Erlhoff beschreiben eine große Bandbreite heutiger Betätigungsfelder und Spezialdisziplinen von Design und machen als Orientierung für Studierende deutlich, dass Design selbst ein äußerst komplex belegter Begriff ist.¹² Das Verständnis von Design und Auffassungen über das Lenken von Designprozessen sind im Praxisumfeld fachspezifisch ausgerichtet und ebenfalls verschieden spezialisiert. Überall wird von Design gesprochen. Unterschiedliche Arbeitsfelder benutzen jedoch immer eigene Auslegungsformen.

⁸ Vgl. Herbst, Dieter (2009), S. 46–76.

⁹ Vgl. ebenda, S. 60.

¹⁰ Vgl. Schmidt, Klaus (1991).

¹¹ Brown, Tim (2008), S. 86.

¹² Vgl. Baur, Ruedi und Erlhoff, Michael (2007), S. 91–119.

Der Verfasser dieser Arbeit definiert als Verständnis von Design für die eigene Forschung:¹³

- **Strategisches (Design-) Management** äußert sich unter anderem darin, die unternehmerischen Voraussetzungen zu schaffen und Entscheidungen zu treffen, um vorausschauend Produktentwicklungen zu veranlassen und Prozesse der Markenführung und das Innovationsmanagement mit übergeordneten Zielvorgaben zu versorgen.
- **Taktisches (Design-) Management** äußert sich unter anderem im Ausarbeiten und Steuern von designrelevanten Arbeitsprozessen, wie Regelwerke zur Identitäts- und Markenpflege, oder im Definieren und Positionieren von Produkteigenschaften.
- **Operatives (Design-) Management** bedeutet, das konstruktive und gestalterische Entwickeln von Produkten und Dienstleistungen durch Redaktion der Themen und Ziele aktiv zu begleiten.

Zur vorläufigen Orientierung der eigenen Forschungsarbeit kann, vor allem auch unter Berücksichtigung der Definition von „Fraktalen“ nach Hans-Jürgen Warnecke in „Die Fraktale Fabrik – ein integrierender Ansatz“¹⁴, angenommen werden:

Komplexe Design-Sachverhalte und -Probleme können nach *strategischen, taktischen und operativen Kategorien* klassifiziert werden. Durch diese Klassifizierung können Informationen nach Funktionen und Zuständigkeiten, bzw. hierarchischen Ebenen einer Organisation, logisch vorstrukturiert, zugeordnet und bewertet werden. Strategische, taktische und operative Prozesse sind jedoch nicht nur streng auf die jeweilige Ebene beschränkt; sie finden überall statt. Das Wissen der Beteiligten über Details ist aber unterschiedlich, besonders zwischen Hierarchien. Strategisch, taktisch und operativ klassifizierte Faktoren sind damit untereinander Einfluss nehmende, selbstähnliche, dynamische Teile – nach Warnecke „Fraktale“ – eines Ganzen, die komplex zusammenhängen und sich in ihren Abhängigkeiten auch selbst organisieren und verändern.¹⁵ Hilfsmittel, die ebenso flexibel und skalierbar an Prozesse des Verstehens, Nachdenkens und Handelns anpassbar wären, könnten Design-Manager methodisch unterstützen.

Design-Management findet vom Produkt über das Marketing bis in die gesellschaftliche Wahrnehmung hinein statt. Die Herausforderung ist, das Zusammenwirken aller Beteiligten und ihrer Investitionen in Design *integrativ* und *zielorientiert* zu verstehen und zu lenken. Design wird damit zu einem Managementfaktor, der das Gesamtbild und die Außenwahrnehmung der Organisation repräsentiert. Dem Unternehmen hilft eine gut verständliche Designphilosophie, sich im Wettbewerbsumfeld zu differenzieren; dem Endverbraucher hilft sie, sich im Markt zu orientieren. Positiv erlebtes Design von Produkten und Dienstleistungen hat die Kraft, Wahrnehmungen zu schärfen und so Vorlieben und Begehren zu erinnern.

Fazit: Designverantwortliche müssen systematisch und übergreifend interagieren.

In der Designtheorie stellt das Entwickeln und Lenken von Messedesign zur Marken- und Technologiekommunikation auf internationalen Automobilmessen in mehrfacher Hinsicht einen bisher noch wenig direkt erforschten Aspekt dar. In erster Instanz scheint es sich bei dieser speziellen Form des Entwickelns und Lenkens von Design um ein koordinierendes Management zwischen Akteuren verschiedener Unternehmensebenen zu handeln. Zur Klärung spezifischer Ziele und Vorstellungen in Designfragen brauchen diese Akteure ganzheitliche Orientierung. In zweiter Instanz brauchen Entwickler und Lenker

¹³ Der Verfasser der vorliegenden Arbeit lehnt sein grundsätzliches Verständnis von Design/Designmanagement an die Logik der Kategorisierung in strategische, taktische und operative Funktionen von Design an, auf denen auch viele anglikanische Definitionen von Design basieren.

¹⁴ Warnecke, Hans-Jürgen (1992), S. 142–184.

¹⁵ Vgl. ebenda, S. 142–143. Die Quellenangabe gilt für den gesamten Absatz.

für Messedesign eine flexible Struktur und Methodik, um Entwurfsprozesse operativ zu steuern. Sie müssen z.B. das Gestalten der Messearchitektur, der Marken-Kennzeichnung, des Grafikkonzepts, des Explainerkonzepts, des Exponate-Designs usw. systematisch organisieren, begleiten und verantworten.

Der interkulturelle Austausch von Wissen und Werten, die ständige Verfügbarkeit von Informationen und besonders die Globalisierung der Absatzmärkte waren und sind Auslöser, dass sich sowohl die Management- als auch die Designforschung proaktiv mit den Mechanismen komplexer, selbstorganisierender Systeme auseinandersetzen. Das heute nahezu orts- und zeitunabhängige Wettbewerbsgeschehen der Produkte und Dienstleistungen zwingt alle Anbieter, Bedürfnisse und Konsumverhalten in emotionalen und lebensweltlichen Zusammenhängen zu verstehen. Dafür werden geeignete Werkzeuge gebraucht.

Das „Holistische Corporate Identity Modell“ des Designers und Kommunikationsexperten Klaus Schmidt ist ein problemverwandter Beitrag aus der Designforschung, der systematisches Management von Corporate Identity in komplexen Umfeldern praxisbezogen untersucht. Mit seiner ganzheitlichen Forschungsidee verfolgt der Kommunikationsspezialist Schmidt das Ziel, methodische Ansätze zur interdisziplinären Analyse, Konzeption und Steuerung von Prozessen der Corporate Identity für die operative Designtätigkeit zu finden. Als designtheoretischen Lösungsansatz betrachtet Schmidt Corporate Identity (CI) als ein zusammenhängendes und in das multikulturelle Marktgeschehen eingebundenes, komplexes System, das dementsprechend auch ganzheitlich zu analysieren, zu gestalten, zu steuern und zu messen ist. Durch Anwenden von Design-Know-how für komplexe Managementaufgaben gelingt Schmidt ein *Instrumentarium*¹⁶ für vernetztes und systematisches Problemlösen von CI-Fragen in Unternehmen.¹⁷

Die Verschiebung von Wettbewerbssituationen hat in den letzten Jahren auch zur Sensibilisierung für die Potenziale von Design im Führungsverständnis vieler Unternehmen geführt. Zunehmend sind Maßnahmen zur Erreichung eines einheitlichen und durchgängigen Verständnisses von Botschaften zu beobachten. Durch Kreation eines einzigartigen und unverwechselbaren Designstils des Unternehmens und seiner Marken wird der kommunikative Auftritt differenziert und abgegrenzt. Die erfolgreichen Wettbewerber in der Automobilbranche rollen Kommunikationskampagnen inzwischen mehrkanalig aus.

Unter Mehrkanalansatz oder auch integriertem Kommunizieren versteht der Verfasser der vorliegenden Arbeit in diesem Zusammenhang, dass alle Marketinginstrumente mit dem gleichen inhaltlichen und unternehmerischen Verständnis für Themen, Kernbotschaften und Zielgruppen auf die Erzeugung eines einheitlichen Zielbildes für die Endverbraucher hinarbeiten. Dazu muss zu jedem Kommunikationskanal aber auch der jeweils passende Designstil zur Informationsvermittlung und Emotionalisierung herausgearbeitet werden – so auch für Messen.¹⁸ Im Marketingmix von Mercedes-Benz PKW sind internationale Automobilmessen ein wichtiges Instrument der „Integrierten Kommunikation“.

Messen sind Schaufenster, Trendbarometer und Wettbewerbsspiegel. Automobilhersteller nutzen Messen unter anderem für Weltpremieren und zur medialen Inszenierung ihrer Unternehmensdarstellung.

Messedesign entsteht im Spannungsfeld von: Kundenkontakt, Marketing/Vertrieb, Produktentwicklung und Messedesign/-bau und deren Schnittstellen. Messeplaner müssen gleichermaßen Standpunkte/Ziele der Kunden, der Presse, des Vertriebs, der Entwicklung berücksichtigen, logisch verknüpfen und mit Unterstützung der Planungspartner kommunikativ inszenieren. Designmaßnahmen sollen integrativ

¹⁶ Der Verfasser versteht im Rahmen der vorliegenden Arbeit den Begriff „Instrumentarium“ als Hilfsmittel zur Erreichung von Zielen, kombiniert mit einer Logik/Methodik zu seiner zielgerichteten Anwendung. Demgegenüber versteht der Verfasser ein „Instrument“ als reines Mittel ohne Erklärung.

¹⁷ Vgl. Schmidt, Klaus (1991), S. 7–14. Die Quellenangabe gilt für den gesamten Absatz.

¹⁸ Vgl. Diez, Willi (1995), S. 318–322; Vgl. Thiemer, Jens (2004), S. 59–61. Der Verfasser der vorliegenden Arbeit orientiert sich hier an den im Automobilmarketing gebräuchlichen Verständnissen und Auffassungen zu integrierter und erlebnisbetonter Kommunikation.

und impulsgebend sein. Schnittstellen-Management ist deshalb ein wichtiger Erfolgsfaktor. Messe-Designmanager müssen komplexe Probleme und Informationen sinnvoll reduzieren. Das erfordert, die Strukturen, Kräfte und Einflussfaktoren ganzheitlich zu verstehen und in das Schnittstellen-Management einzubinden.

Designmanagement für Messen ist als interdisziplinäres Management beschreibbar. Die Manager unterschiedlicher Fachbereiche und die Vertreter der Kommunikationsinstrumente haben wegen ihrer fachlichen Zuständigkeiten sehr vielschichtige bis gegensätzliche Verständnisse und Anforderungen, was Design leisten kann. Standpunkte, Funktionen und Ziele müssen deshalb abgeklärt werden. Das Abklären umfasst sowohl das Setzen von Zielen und das Entscheiden von Prioritäten, wie auch das Anwenden von Methoden. Die *strategische Rolle* besteht in der Koordination und Übersetzung fachlich verschiedener Designabsichten. Die *taktisch-operative Rolle* besteht darin, alle Designaktivitäten intern zu einer unternehmerischen Gesamtaussage zusammenzufassen und über die Mittel der Inszenierung als Marken- und Technologiebotschaften nach außen an die Marktteilnehmer zu transportieren. Voraussetzung für erfolgreiches Steuern von komplexen Designprozessen ist deshalb in erster Linie, eine gute Orientierung über das gesamte Bezugssystem und die darin miteinander interagierenden Teilsysteme zu gewinnen.

Die Planer und Lenker des Messedesigns müssen sehr frühzeitig in wegweisende Produktinnovationen, neue technologische Konzepte und Alleinstellungsmerkmale involviert sein. Wichtige Zusammenhänge und Abhängigkeiten müssen von ihnen ganzheitlich erfasst, verstanden und beurteilt werden, um nachfolgend die entwerfenden Architekten und Designer für den Messe-Designprozess anzuleiten und zu lenken. Die kommunikative Aufbereitung und Präsentation von Themen für Messen bedeutet, komplexe Zusammenhänge, wie Produkte oder Technologien, emotional ansprechend und didaktisch verständlich zu inszenieren. Die Kunden müssen neue Nutzen und Vorteile verstehen. Themen und Inhalte durchlaufen deshalb viele Abstimmungsschleifen (bis kurz vor Presse-Veröffentlichung). Designbeiträge zum Messeinsatz sind erst mit Freigabe final. Bei Weltpremierer ist die Unternehmensführung involviert. Messekommunikation erfordert Aktualität und Authentizität der Botschaften. In der konzeptionellen Vorbereitung und während der praktischen Umsetzung von Messen eröffnet sich eine insgesamt sehr komplexe Konstellation von Abhängigkeiten, Einflüssen, Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungen, mit der die Lenker von Messedesign als Manager strukturell und methodisch umgehen müssen.

Zum ganzheitlichen Denken und Lenken brauchen Designer übergreifende Werkzeuge. Das Aufgabenprofil im Messedesign erfordert eigentlich ein ganzes Repertoire an zuverlässigen Methodiken und flexibel einsetzbaren Instrumentarien für Praktiker. Durch wissenschaftliches Untersuchen von Praxisfällen sollen speziell Erkenntnisse zum Orientieren und Kommunizieren in komplexen Messeprojekten gewonnen werden.

Die Forschung soll bewusst am Praxisbeispiel einer Messe von Mercedes-Benz geführt werden. Die Daimler AG ist über alle Pkw-, Transporter-, Lkw- und Bus-Sparten hinweg weltweit vertreten. Im historischen Sinne darf das Unternehmen mit seiner Marke Mercedes-Benz heute als Erfinder des Automobils bezeichnet werden.¹⁹ Mit ca. 80.000 Patentanmeldungen in über 125 Jahren hat das Unternehmen mit dem Automobil sowohl Technik- als auch Kulturgeschichte ausgelöst und immer wieder verändert.

Die Wettbewerbssituation in der Automobilbranche ist komplex und stark angespannt. Obwohl Mercedes-Benz in der Wahrnehmung der Gesellschaftsteilnehmer bis heute noch immer als eine der wertvollsten und führenden Marken der Welt verankert ist, machen die gesellschaftlichen Veränderun-

¹⁹ Die Patentanmeldung des weltweit ersten Automobils erfolgte durch Carl Benz am 29. Januar 1886. Vgl. dazu Daimler AG (Hrsg.) (2011), S. 56.

gen auch deutlich, dass Erfolg fortlaufende Pflege und Anpassungen benötigt. Veränderte Wert- und Bedürfnisstrukturen der Gesellschaftsteilnehmer erfordern innerhalb der Automobilbranche ein noch schnelleres Erkennen und Einstellen auf veränderte innere und äußere Rahmenbedingungen. Für das operative Pkw-Fahrzeuggeschäft müssen teilweise gänzlich neue Kundennutzen herausgearbeitet und zur Aufmerksamkeit gebracht werden. Zukunftssicherung bedeutet: Durch innovative Pflege und zeitgemäße Beweisführung des Markenpremiums müssen bekannte Stärken gepflegt, neue Werte-Dimensionen erobert und zusammen als Stabilitätsfaktoren in der Markenwahrnehmung positioniert werden. Veränderliche ökologische, soziale und ökonomische Rahmenbedingungen sind Herausforderungen und Chancen zugleich.

Der „Führungsanspruch“ ist der zentrale Markenkern von Mercedes-Benz, aus dem heraus sich alle strategischen Orientierungen, operativen Maßnahmen und das unternehmerische Verhalten ableiten und der auch durch den Markenclaim unterstrichen wird.²⁰ Die Marke strebt an, auch zukünftige Mobilitätsstandards weiterhin maßgeblich mitzugestalten und das menschliche Grundbedürfnis nach Mobilität durch maßgeschneiderte Produkte zu bedienen. In der Wahrnehmung der Konsumenten will die Marke als Benchmark, Trendsetter und Impulsgeber erinnert werden. Dazu muss Technologiekommunikation auf hohem Niveau mit Maßnahmen zur Pflege des Markenimages verknüpft werden. Das sind in einer großen Organisation, wie der Daimler AG, sehr komplexe Herausforderungen für alle Beteiligten. Dirk Kielhorn, Leiter der Messeabteilung bei Mercedes-Benz Cars, bestätigt, dass zahlreiche unternehmenseigene und unabhängige Marktforschungen belegen, Automobilmessen werden heute vor allem wegen der Produktneuheiten, der ausgestellten Fahrzeugvielfalt und der emotionalen Produktinszenierungen besucht.²¹ Gerade in den Segmenten der Premiumkunden und bei neuen Eroberungszielgruppen ist es wichtig, durch zielgerichtete und zeitgemäße Kommunikationsbeiträge dem Bedürfnis- und Wertewandel der Verbraucher aktiv zu begegnen. Erfolgsrezepte sind in der Praxis keinesfalls dauerhaft, nur begrenzt wiederholbar und nicht konservierbar. Erfolg muss permanent weiterentwickelt werden.

Die Planung von Messeauftritten erfordert zum Nachdenken über Bedeutungen und Entwerfen von Bedeutungsträgern vor allem schnelle Bestimmung von Standort und Richtung. Für die verantwortlichen Messeplaner und Designer der dreidimensionalen Themendarstellungen auf internationalen Automobilmessen bedeutet die Pflege des Markenimages, innovative Mobilitätskonzepte und neue Technologien für die Besucher thematisch zu strukturieren, technische Fakten redaktionell zu recherchieren und komplexe Zusammenhänge in verständlicher und unterhaltender Weise als Infotainment-Angebote aufzubereiten. Um eine konkrete Themendarstellung planen zu können, müssen deshalb sowohl *produkt-spezifische Inhalte* und *konsumentenorientierte Bedürfnisse* wie auch *unternehmensstrategische Vorgaben* und *marktrelevante Erfordernisse* in geeigneter Weise zusammengetragen, zueinander in Beziehung gesetzt und abgewogen werden.

Themendarstellungen zur zeitgemäßen und zielgerichteten Marken- und Technologiekommunikation brauchen schon im Vorfeld der Planung ein offenes und flexibles Instrumentarium, das jederzeit sowohl systematisches Analysieren als auch bedarfsgerechtes Orientieren für Lenker und Planer zulässt. Beim Lenken von Design müssen Informationen systematisch gesammelt und ganzheitlich bewertet werden. Daraus formulierte Gestaltungsrichtlinien geben Richtung und Ziele zum Handeln für die Entwickler vor.

Eine Vielzahl qualitativer Botschaften und quantitativer Fakten müssen für jede Themendarstellung zusammengetragen und redaktionell priorisiert werden, damit die markenspezifische Übersetzung in möglichst einzigartige und erinnerbare Designbeiträge gelingt.

²⁰ Vgl. Daimler Communications (2010), S. 1 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

²¹ Vgl. Kielhorn, Dirk (Head of International Auto Shows and Exhibitions Mercedes-Benz Cars, Daimler AG, Stuttgart) (2011).

Nachfolgend soll erforscht werden, ob sich der Gesamtkontext einer Messe anhand einer Basisstruktur erfassen und bearbeiten lässt, die aus miteinander vernetzten Teilsystemen besteht. Zum Lenken von Design sollen deshalb Einflussfaktoren untersucht werden, die in der Praxis immer wieder als dominierend beobachtet werden. Die weitere Forschungsarbeit wird damit auf *die vier am häufigsten beobachteten Ereignisfelder*²² komplexer Messeereignisse eingegrenzt:

- I. Kunde
- II. Marketing
- III. Gesellschaft
- IV. Messedesign

Messe-Designmanagement bedeutet systemisches Problemlösen für komplexe Messeauftritte. In der Praxis ist zu beobachten, dass die Komplexität beim Lenken von Messedesign nur durch schrittweises Zusammentragen eines Gesamtüberblicks und ereignisbezogenes Ausprobieren geeigneter Lösungsansätze zu bewältigen ist. Beim Entwickeln und Lenken von Messedesign wird Neues in rekursiven Schleifen von ständigem Wechselwirken der Denk- und Handlungsprozesse hervorgebracht. Das entspricht der intuitiv-experimentellen Vorgehensweise, in der Designer ihre Lösungsansätze schrittweise erarbeiten. Auch die Designforscher Baur und Erlhoff charakterisieren Designarbeit als eine vorwiegend planerische Tätigkeit, deren Ergebnisse sich dann erst im Gestalteten und in den komplexen Prozessen dahin sinnlich wahrnehmbar äußern.²³ Der Weg, sich über Erfolge der Problemlösung schrittweise anzunähern, wird als „*Versuchs-Irrtums-Prozess*“ auch in der Systemforschung wissenschaftlich behandelt und von Malik dabei als evolutionäres Problemlösen bezeichnet.²⁴

„Der Ausgangspunkt für sinnvolles Handeln ist das Verstehen der Systemzusammenhänge und die darauf aufbauende Bildung von realistischen Erwartungen, die das Fundament jeglicher Orientierung darstellen.“²⁵

Tim Brown verweist mit Design Thinking ebenfalls auf die Vorzüge systemischen Problemlösens:

„Many of the world’s most successful brands create breakthrough ideas that are inspired by a deep understanding of consumers’ lives and use the principles of design to innovate and build value. Sometimes innovation has to account for vast differences in cultural and socioeconomic conditions. In such cases design thinking can suggest creative alternatives to the assumptions made in developed societies.“²⁶

Beim operativen Entwickeln und Steuern von Messedesign ist der situative Umgang mit der Vielschichtigkeit und Veränderlichkeit der Zusammenhänge und Abhängigkeiten in der Organisation eine

²² *Der Verfasser der vorliegenden Arbeit nimmt diese vorläufige Abgrenzung auf Grundlage eigener Praxiserfahrungen als Designer und aus dem Vergleich verschiedener Messeereignisse als Redaktionsverantwortlicher vor.*

²³ *Vgl. Baur, Ruedi und Erlhoff, Michael (2007), S. 80.*

²⁴ *Vgl. Malik, Fredmund (2008), S. 240–246.*

²⁵ *Ebenda, S. 64.*

²⁶ *Brown, Tim (2008), S. 90.*

schwierige Herausforderung. Für die Praxis ist daher relevant zu wissen, wie sich „lebendige“ und „veränderliche“ Prozesse dennoch planvoll lenken lassen.

Komplexe Messeprojekte haben eine selbststeuernde Eigendynamik. Die Projektorganisation einer Messe setzt sich aus vielen Teilzuständigkeiten zusammen. Messeprojekte werden in der Regel durch ein messee erfahrenes Projektteam organisiert und vorstrukturiert. Jedes Projektteam übt die Funktionen und Aufgaben eines unternehmensinternen „Homöostaten“ aus. Spontanes und situatives Reagieren ist Tagesgeschäft. Um hier Lenkungsmaßnahmen sinnvoll anzusetzen, müssen übergreifende Ziele und Gesamtzusammenhänge erkannt und weitergegeben werden. Dazu ist es wichtig, ein Gesamtverständnis der zusammenwirkenden Teilsysteme und ihrer Treiber zu entwickeln. Auch Messeprojekte bestehen zunächst aus geplanten und hierarchisch gesetzten Unternehmensstrukturen. Aber erst während und durch den Projektverlauf entstehen zwischen den Teilsystemen die relevanten Vernetzungen und es bilden sich spontane Strukturen. Außerdem ist zu beachten, dass Messeprojekte wiederum in die Umwelt und den Kontext weiterer komplexer Zusammenhänge eingebunden sind. Dazu zählen sowohl interne Unternehmensumwelt, wie auch externes Marktumfeld.

Das übergeordnete strategische Ziel von Messen, die Orientierung auf der „Meta-Ebene“, besteht für alle Projektbeteiligten darin, die Produkt- und Unternehmensdarstellung über den Messestand nach außen erlebbar zu machen. Dafür ist die Koordination interner und externer Teilsysteme als ein Ganzes erforderlich. Durch Design werden die unternehmensinternen Interessen und Sende-Botschaften in einen funktionierenden Messestand mit faszinierenden Produktinszenierungen und zugleich informativen Themenbeispielungen für den jeweiligen Kommunikationszweck oder Kundenkontakt²⁷ übersetzt.

Für jedes Messeereignis werden innerhalb des Projektteams durch das Messe-Designmanagement als Lenker die strategischen und operativen Aspekte der Marken- und Technologiekommunikation ausbalanciert. Messe-Designmanagement lenkt Prozesse sowohl auf der Meta-Ebene wie auf der Objekt-Ebene. Indem zwischen beiden Ebenen ein wechselseitiger Informationsfluss stattfindet, werden strategische und inhaltliche Positionen ausgetauscht und zueinander abgeglichen. Der Zuständigkeitsbereich von Messe-Designmanagement ließe sich, im Vergleich zu Maliks kybernetischem Managementmodell,²⁸ hauptsächlich zwischen der *Unternehmensstrategie* (bei Malik als „System 4“ bezeichnet),²⁹ den Leitungen der *Fachbereiche* und *Agenturpartner* (bei Malik als „System 2“ bezeichnet)³⁰ und den operativen *Konzeptions-, Planungs- und Umsetzungszentren* (bei Malik als „System 1“ bezeichnet)³¹ verorten.

Praktiker fragen: Wie & Womit lassen sich systemische Lenkungsprinzipien implementieren, um komplexe Designprojekte zu begleiten und Probleme zuverlässig, zielorientiert, nachhaltig zu lösen?

Zur erfolgreichen Herstellung und Durchführung eines Messeereignisses muss es Orientierung und Kontrolle geben. Das Messe-Projektteam hat die schwierige Aufgabe, durch *Management*³² sowohl stabile Prozesse im Projekt als auch funktionierende Rahmenbedingungen für die Prozesse herzustellen:

- Messe-Designmanagement analysiert und koordiniert *strategische Vorgaben und Zielsetzungen* aus dem Produktmanagement und deren Positionierung aus der Unternehmensstrategie.

²⁷ Siehe hierzu die ausführliche Beschreibung unterschiedlicher Zielgruppen auf Messen in Kapitel 3.1.

²⁸ Vgl. Malik, Fredmund (2008), S. 150, Abb. 1.6(9).

²⁹ Vgl. ebenda, S. 127–128.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 115–116.

³¹ Vgl. ebenda, S. 105–106.

³² Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist der Begriff „Management“ vorrangig im Sinne von Lenkungsmaßnahmen zum Entwickeln und Lenken von Design zu verstehen.

- Messe-Designmanagement filtert die *Kernbotschaften und Fakten* aus den internen Fachgremien und Expertenkreisen nach messetauglichen Kriterien redaktionell aus und gibt diese als Briefing an die externen Planungspartner weiter.
- Messe-Designmanagement ist eine Lenkungsinstanz im Projektteam, welche operative Konzeptentwicklungen bei externen Kommunikationsagenturen und Messebauern beauftragt und deren Maßnahmen und Designlösungen im Sinne der *Zielvorgaben* überwacht.
- Messe-Designmanagement überprüft auch inhaltlich die *gestalterische Übersetzung* der beabsichtigten Marken- und Technologiebotschaften in messetaugliche Inszenierungen.

Die Koordinations- und Lenkungsaufgaben der Designverantwortlichen werden beim Lösen spezifischer Probleme mit jeder weiteren Detaillierungsstufe immer komplexer und spezieller. Eine weitere wichtige Frage unter Praktikern ist deshalb: Gibt es dennoch universelle oder adaptive Instrumentarien und Methoden zum Lenken von Design? Für das Steuern, Korrigieren und Beurteilen eines Messeprojekts kann das Lenkungsteam erfahrungsgemäß meist nur die Zu- oder Verteilung der verfügbaren Ressourcen im Projekt als klassische Einflussfaktoren oder Instrumentarien auf der „Meta-Ebene“ einsetzen:

- Die *Verwaltung der finanziellen Projektmittel* schafft einerseits Interventionskraft für die Steuerung der involvierten operativen Planungs- und Dienstleistungszentren. Die Budgetverantwortung steuert andererseits auch Entscheidungen über realisierbare Ziele und limitiert Wünsche.
- Die *Vorgabe von Spielregeln* innerhalb des Messeprojekts strukturiert die Zusammenarbeit aller Projektteilnehmer und belässt den Handelnden gleichzeitig die notwendigen Freiräume für Kreativität und eigene Handlungs- und Entscheidungsautonomie.
- Das *Briefing von internen Vorgaben und Messkriterien* transportiert wertvolles Wissen an die Planungspartner, gibt verbindliche Orientierung vor und schafft so Handlungs- und Entscheidungsräume für das operative Handeln auf der „Objekt-Ebene“.
- Das *Wissen über fachliche Hintergründe* zum aktuellen Status des Gesamtprojekts (Kontextwissen) ermöglicht sowohl konzentrierte als auch problembezogene Entscheidungsvorlagen an die Unternehmensstrategie, wie auch Berichterstattungen an die Vorstandsebene einzusteuern.

Das Versuchs-Irrtums-Prinzip gehört beim Entwickeln und Lenken komplexer Messeprojekte auch heute schon zum intuitiv genutzten handlungsstrategischen Methodenbaukasten aller Messemacher:

- Neu zu planende Messeprojekte können auf eine relativ stabile und sichere Basis aus *Erfahrungswissen* aufgesetzt werden. So sind Ereignisräume planerisch relativ gut eingrenzbar und Eintrittswahrscheinlichkeiten abschätzbar. Messen bieten damit nicht nur routiniertes Vorgehen, sondern auch ideale Voraussetzungen und Bedingungen für überschaubare Versuchs-Irrtums-Prozesse.
- Messen sind in ihren Details und Risiken dennoch niemals vollständig vorhersagbar oder planbar. Gerade bei großen Messeprojekten muss mit unvollständigen oder fehlenden Informationen und überraschenden Störungen gerechnet werden. Unabhängige Planungspartner mit Fähigkeit zur Selbststeuerung stabilisieren durch ihr Erfahrungswissen. Um Kapazitätsengpässe kurzfristig und flexibel auszugleichen, können zusätzliche externe Dienstleister temporäre Alternativen sein. Eine gut vorbereitete Projektorganisation weist in der Regel die Merkmale auf, die Malik für „poly-stabile Systeme“ mit selbststabilisierender Eigendynamik und dezentralen Gleichgewichtszuständen beschreibt.³³

³³ Vgl. Malik, Fredmund (2008), S. 360–362.

- Gerade wegen des temporären Charakters von Messen besteht entlang bekannter und stabiler Kenntnisse über die Konzeption, Planung und Umsetzung von Messeereignissen eine große Chance, auch neue Ideen und zukünftige Konzepte versuchsweise im direkten Kundenkontakt auszuprobieren. Messen fördern so Verbesserungen und schrittweise Anpassung an Zukünftiges.
- Messeprojekte entstehen mehr oder weniger durch die vielen Interaktionen der Beteiligten mit den komplexen Ereignissen, Zusammenhängen und Abhängigkeiten im Gesamtsystem. In diesem Umfeld werden auch gelenkte Versuchs- und Irrtumsprozesse als strategisches Prinzip des Managements von Komplexität möglich.

Zwischen Eigenschaften und Gesetzmäßigkeiten, die bei internationalen Messeprojekten in der Automobilbranche zu beobachten sind und denen, die generell über komplexe Systeme in der Systemforschung beschrieben sind, gibt es viele Parallelen und Übereinstimmungen. Im Quervergleich zum kybernetischen Managementkonzept aus der Systemforschung scheint Messe-Designmanagement mit den Funktionen und Aufgaben eines internen Stabilitätssystems (bei Malik als „System 3“ bezeichnet)³⁴ vergleichbar zu sein.

Von Designern, die für Messen tätig sind, wird erwartet, dass sie über kreative Gestaltungslösungen sichtbar neue Impulse setzen, oder aber bestehende Lösungen durch gestalterische Merkmale emotional attraktiver machen. Fehlende Ziele, festgefahrene Vorstellungen und unantastbare Routinen im Unternehmen verhindern allerdings kreatives und flexibles Problemlösen durch Design. Besonders schwierig wird das Entwickeln und Lenken von Design, wenn nur die Gestaltung der Dinge eingefordert wird, ohne aber konkrete strategische Vorstellungen des Auftraggebers zu kennen, den Kontext eines Problems zu vernachlässigen, oder bislang erfolgreiche Konzepte unreflektiert zu wiederholen. Design kann zwar gezielt Emotionen erzeugen, aber keine gravierenden unternehmerischen Missstände nachhaltig kompensieren. Komplexe Umfeldler erfordern dynamisches Nachdenken und Handeln.

Um wirklich Neues hervorzubringen, müssen Designer bestehende Defizite und ungenutzte Chancen erkennen. In der Praxis bleibt stets abzuwägen: Können allein durch ein (anderes) Design der Dinge beginnende oder schon massiv bestehende Probleme im Unternehmen gelöst werden, oder braucht es eventuell strategische Veränderungen? Problemursachen sind oft tief in der Kultur oder Struktur eines Unternehmens verankert. Sie können beispielsweise, wie auch Beyer aus soziologischer Sicht bestätigt, in Wiederholungen erfolgsgewohnter Lösungen, in stabilen Strukturen und Prozessen, in etablierten Machtverhältnissen, oder in Loyalitäten gegenüber dem Bestehenden verborgen sein und müssen in der Organisation selbst an genau diesen Mechanismen verändert werden.³⁵ Als konkreten Handlungsbedarf zur Vermeidung gefährlicher Abhängigkeiten eines Unternehmens benennt auch der Pfadforscher Jochen Koch fünf Felder: Kostenfallen durch vernachlässigte Alternativen zu bedenken, über strategische Alternativen rechtzeitig nachzudenken, Experimente zuzulassen, das Denken von Konventionen zu befreien und auch besonders erfolgreiche Kompetenzen regelmäßig kritisch zu hinterfragen.³⁶ Ein verändertes Design von Produkten oder Kampagnen kann also nicht alleine ausreichen, um erstarrtes Denken oder überholte Reaktionsmuster nachhaltig zu lösen oder gar zu beseitigen.

³⁴ Vgl. *ebenda*, S. 119–120.

³⁵ Vgl. Beyer, Jürgen (2005), S. 11 und 19.

³⁶ Vgl. Koch, Jochen (2006), S. 101–102.

Machen setzt Freiheit im Denken voraus. Bei grundsätzlich unflexiblen Paradigmen in der Organisation stoßen Designer ebenfalls an ihre Grenzen. Drohende Gefahren müssen auf strategischen, taktischen und operativen Ebenen erkannt werden, um professionell gegenzusteuern. Pfadmechanismen und Management sind untrennbar und in jeder Phase miteinander verstrickt. Erfahrungsgemäß müssen Entscheidungsträger aber oft schrittweise und behutsam an notwendige Veränderungen herangeführt werden. Ein Designprozess kann durchaus den passenden Rahmen bieten, Veränderungen angemessen zu planen und einzuleiten. Das Phänomen und die Mechanismen, die Schreyögg, Sydow und Koch in der „Theorie der Pfadabhängigkeit“³⁷ beschreiben, sind damit auch für das Entwickeln und Lenken von Messedesign relevant. In der Praxis könnte das Wissen über das Erkennen, Aufbrechen und Nutzen von „Pfad“ durch Know-how-Transfer auch im professionellen Designmanagement wertschöpfend angewendet werden. Ein tieferes Verständnis für Pfadmechanismen würde das Erkennen, Verstehen und Gestalten von gewachsenen, komplexen Zusammenhängen erleichtern und die Sensibilität für Abhängigkeiten erhöhen.

Die Pfadforscher Schreyögg, Sydow und Koch stellen grundsätzlich fest, dass durch Erfolge gleichzeitig auch einengende und gefährliche Abhängigkeiten entstehen. Der eigentliche Mechanismus von organisatorischen Pfaden ist ihr Selbstverstärkungseffekt, der sich mit jedem kopierten Erfolgsmuster auch immer gleichförmiger werdend weitervererbt. Wenn veränderte Bedingungen im Umfeld entweder nicht mehr erkannt werden, oder historisch getroffene Weichenstellungen, zum Beispiel durch Kernkompetenzen, Traditionen, Routinen oder Allianzen, bessere Alternativen ausschließen, könnten bereits unüberwindbare Abhängigkeiten vorliegen. Unüberwindlichkeit gilt auch für den Fall, wenn die angewendeten Muster keine hinreichenden Ergebnisse mehr liefern, weil sie durch fehlende Anpassung mit der Zeit inkompatibel geworden sind. In jedem Fall besteht dann ein Problem für die langfristige Überlebensfähigkeit der betroffenen Strukturen und Prozesse. In der Pfadforschung konzentriert man sich ausführlich auf das Erkennen, das Beobachten und das strategische Reagieren auf pfadabhängige Entwicklungstendenzen in Strukturen und Prozessen ganzer Organisationen. Das verhältnismäßig junge Fachgebiet innerhalb der strategischen Organisations- und Prozessforschung liefert wissenschaftliche Erkenntnisse zu Auslösern, den „Critical Junctures“, zu Mechanismen der Selbstverstärkung, den „Increasing Returns“ und zu Brechungsstrategien, den Ansätzen zum „De-locking“.³⁸

Pfadabhängigkeiten existieren branchen- und kulturübergreifend und lassen sich meist schwer identifizieren. Sie treten ein, wenn Erfolgsgründe gewohnheitsmäßig reproduziert werden und die Wahrnehmungs- und Handlungsmuster nicht mehr ausreichend an den aktuellen Zusammenhängen und Einflussfaktoren reflektiert werden; differenziertes Erforschen und Verstehen der Pfadmechanismen eröffnet laut Beyer aber auch Interventionschancen.³⁹

Der angemessene Umgang mit strategisch und organisatorisch gewohnten Standards ist also eine weitere Herausforderung für Designmanager im Praxisalltag. Im Messedesign manifestieren sich existierende „Pfade“ und unüberwindliche Blockaden häufig während der redaktionellen Vorbereitung von Themen und Inhalten. Mit der Umsetzung von Designlösungen werden Wahrnehmungserlebnisse geschaffen und damit konkrete Botschaften an Messebesucher ausgesendet. Lenkungsverantwortliche brauchen unternehmensstrategische Entscheidungsgrundlagen, um Antworten zu finden.

Operatives Handeln entscheidet sich an den Fragen: Werden über das Design vorhandene Ideen weiter variiert oder werden über das Design völlig neue Ideen etabliert? Die Lenkungsverantwortlichen für Design sind in ihrer strategischen und operativen Verantwortung oft mit der Tatsache konfrontiert,

³⁷ Schreyögg, Georg u.a. (2003), S. 259–266.

³⁸ Vgl. ebenda, S. 257–294. Die Quellenangabe gilt für den gesamten Absatz und die darin markierten Fachbezeichnungen.

³⁹ Vgl. Beyer, Jürgen (2005), S. 5–21.

durch Designbeiträge selbst neue Trends zu setzen und damit impulsgebende Auslöser für einen Wandel zu sein. Designer können auch vorhandene Mechanismen bewusst unterstützen, indem Gestaltungslösungen einen schon vorhandenen Trend weiter verstärken. Reflektierendes Designmanagement ermöglicht, auch in Standardsituationen optimierende Korrekturen einzubringen. In ausweglos erscheinenden Situationen können durch unkonventionelle Ansätze aus dem Design durchaus Handlung schaffende Freiräume entstehen, die im Sinne einer strategischen „Pfadbrechung“⁴⁰ funktionieren und den Akteuren wieder innovative oder neue Alternativen anbieten. In allen Phasen eines Pfadverlaufs könnte Designmanagement also gezielt zum Einsatz kommen. Wichtig ist, dass durch Designmanagement schädliche Pfadendenzen nicht weiter verstärkt werden. Der Idealfall wäre, wenn die unternehmerische Sensibilität durch Designmanagement erhöht wird, indem die Stärken und Schwächen eines Systems permanent mit den Chancen und Risiken seiner inneren und äußeren Faktoren erfasst und gewichtet werden könnten.

Der Systemforscher Malik macht deutlich, dass sich komplexe Systeme intuitiv verhalten:

„Viele Entscheidungen werden nicht getroffen, sie treffen sich; in vielen Organisationen geschieht Vernünftiges nicht wegen, sondern trotz des Managements und in vielen Fällen haben die letzten Jahre gezeigt, dass es nur weniger Veränderungen bedarf, um ganze Branchen außer Kontrolle zu bringen.“⁴¹

Lenkende Eingriffe müssen wohl überlegt sein, um die Systemdynamik zu nutzen und nicht dagegen zu arbeiten. Die Designforschung benennt dies sogar als eine besondere Stärke: „Design lebt von und mit dem Situativ-Aktionistischen: Theorie – Forschung – Entwurf – Umsetzung sind essentiell aufeinander verwiesen und miteinander verzahnt“⁴². Das Reflektieren praktischer Erfahrungen in theoretische und strategische Überlegungen und diese Erkenntnisse dann als Management-Know-how wieder in die Steuerung von unternehmerischen Prozessen und Strukturen gezielt zurückfließen zu lassen, könnte zu einer weiteren Kompetenz von Designmanagement ausgebaut werden. Auch beim Entwickeln und Lenken von Messedesign werden Trends genau beobachtet. Die jeweils festgestellten Veränderungsbedarfe und die gewählten Lösungsstrategien können am schnellsten anhand von Messeereignissen reflektiert werden. Im täglichen Gebrauch fehlt den Lenkungsverantwortlichen heute allerdings dazu wiederum ein designspezifisch ausgerichtetes Instrumentarium.

Alternativ- und kompromisslose Positionen entstehen schleichend, besonders dann, wenn alle Beteiligten gewohnt sind, Routinen unreflektiert zu wiederholen. Routiniertes und zugleich flexibles Handeln setzt aber Erkennen, Verstehen und Nutzen der komplexen Strukturen und Abhängigkeiten voraus. Die Lenkungsverantwortlichen brauchen dazu eine auf Logik basierende *Systematik*⁴³, die zur ganzheitlichen Orientierung auch richtungweisend ist. Das Bewusstsein für die Gesamtsituation könnte mit geeigneten Instrumentarien schrittweise entwickelt werden. Im Rahmen der vorliegenden designtheoretischen Arbeit sollen deshalb Vorstellungen und Methoden für systematisches Entwickeln und Lenken von Design in komplexen Messeereignissen erforscht werden.

Das Management von Erwartungen ist beim Entwickeln und Lenken von Messedesign immer wieder entscheidend für den Erfolg. Ein Projekt mit einer übergreifenden Verständigung hinsichtlich der

⁴⁰ Vgl. Schreyögg, Georg u.a. (2003), S. 267–272. Die Quellenangabe bezieht sich sowohl auf den Fachbegriff wie auch das hier grundsätzlich beschriebene Konzept der Pfadbrechung selbst.

⁴¹ Malik, Fredmund (2008), S. VIII aus seinem Vorwort zur 1. Auflage vom April 1984.

⁴² Brandes, Uta und Schemmann, Nadine (2009), S. 192.

⁴³ Der Verfasser versteht im Rahmen der vorliegenden Arbeit den Begriff „Systematik“ als ein einheitliches, planvolles Ordnungsprinzip.

Absichten und Ziele zu beginnen, klingt selbstverständlich, geschieht in der Praxis aber häufig nur unzulänglich. Das mag einerseits an der Komplexität der Zusammenhänge und andererseits auch an der Konfliktwilligkeit der Beteiligten liegen. „Strategien der kleinen Schritte“ sind in der Praxis dagegen meist erfolgreicher, wenn Probleme durch schrittweises Annähern gelöst werden. Ganzheitliche Betrachtungen bleiben dennoch schwierig und werden stets *standpunktbezogen* interpretiert. Der taktische Ansatz für pfad- und komplexitätsbewusstes Designmanagement könnten daher die transparente Einbindung aller Mitwirkenden und die neutrale Moderation von Themen zwischen fachlichen Entscheidungsträgern und Kommunikationsspezialisten sein. Der operative Ansatz könnte dagegen das Briefing und die Steuerung der gestalterischen Umsetzung von Inhalten und Botschaften sein.

Diese Ansätze könnten gelingen, wenn die wichtigsten Perspektiven aus unterschiedlichen Meta-Ebenen jederzeit abstimmbare wären, am besten noch bevor über die eigentliche operative Lösung eines Problems verhandelt und ein Konzept zur Umsetzung verabschiedet worden ist. Pfad- und komplexitätsbewusstes Designmanagement könnte so von Projektbeginn an völlig neue Chancen eröffnen.

Designforschung zum Navigieren in komplexen Ereignisfeldern müsste allgemein an folgende Fragestellungen ansetzen:

- Welche Regeln und Logiken gelten für Kommunikation und Zielfindung bei hoher Komplexität?
- Wie sind strategische, taktische und operative Probleme systematisch und ganzheitlich abbildbar?

1.4 Aufstellen von Forschungsthesen zur Problematik des Entwickelns und Lenkens von Messedesign

Erfolgreiches Messe-Designmanagement für internationale Automobilmessen zu betreiben bedeutet, verkaufsorientierte Absichten des Unternehmens und kommunikative Botschaften der Marke zu vereinen. Das Übersetzen findet über die gestalterischen Möglichkeiten des Messedesigns in emotionale Wahrnehmungserlebnisse für Kunden statt. In allen Messe-Designprojekten bestehen Aufgaben und Ziele des Managements in der Veranlassung und fortlaufenden Begleitung von Gestaltungskonzepten, die auf das Messepublikum gerichtet sind und emotional faszinierende sowie argumentativ stimmige Marken-, Produkt- und Technologieerlebnisse bieten. Aus der alltäglichen Managementpraxis komplexer Messeprojekte heraus wird immer wieder deutlich, dass Messe-Designmanagement ein Spezialgebiet⁴⁴ ist. Design für Messen erfordert eigene Wissensbedarfe und Methoden, die ihrerseits neue und interessante designtheoretische Forschungsmöglichkeiten eröffnen. Nachfolgend sollen aus den bisher zusammengetragenen Erkenntnissen über die vielschichtigen Herausforderungen beim Entwickeln und Lenken von Messedesign in der Praxis konkretere Forschungsbedarfe formuliert werden. Aus denen werden wiederum die Thesen zur ausführlichen Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit hergeleitet.

Forschungsbedarf (1), bezüglich Struktur und Orientierung: Im Messe-Designmanagement müssen komplexe Zusammenhänge und übergreifende Abhängigkeiten inhaltlicher und organisatorischer Art verstanden und gesteuert werden. Das Bezugssystem Messe setzt sich aus verschiedenen fachlichen Teilaspekten und dafür jeweils zuständigen Organisationseinheiten zusammen. Diese Organisationseinheiten/Fachbereiche agieren aber strategisch, taktisch und operativ jeweils unterschiedlich. In der Praxis entstehen daraus unzählige Wechselbeziehungen – so ist ein Messeprojekt dezentral strukturiert und

⁴⁴ Der Begriff „Spezialgebiet“ ist hier zu verstehen im Sinne von: ... anders als klassisches Management von Unternehmensführungsprozessen und auch anders als Steuerung klassischer Designaufträge in der Produktentwicklung.

komplex organisiert. Messemacher brauchen eine Gesamtorientierung über Produktereignisse und unternehmenspolitische Entscheidungen. Weichenstellungen in der Markenführung und für Kommunikationskampagnen sowie für Absatzmärkte und Kundensegmente wirken sich entscheidend auf die Projektorganisation aus. Veränderungen von außen lösen stets dynamische Gegenreaktionen im Innern aus. In komplexen Messeprojekten sind die Lenkungsinstanzen und Zielorientierungen für die Steuerung auch nicht immer eindeutig und verbindlich definierbar. Außerhalb des jeweils eigenen Zuständigkeits- und Weisungsbereiches funktionieren Lenkungseingriffe anscheinend nur indirekt, oft über mehr oder weniger etablierte informelle Kanäle oder sogar Umwege. Die zu bewältigende Gesamtkomplexität eines Messeprojekts bedarf daher sehr guter Orientierungsmöglichkeiten über vernetzte Teilsysteme hinweg, die es zu erforschen gilt.

These (1) zur verallgemeinerbaren Basisstruktur: Innerhalb komplexer Projekte und Prozesse im Messedesign⁴⁵ kann aus wesentlichen Ereignisfeldern und Teilsystemen eine Basisstruktur gebildet werden, die Prinzipaussagen über die wichtigsten Steuerungselemente, Abhängigkeiten und Zusammenhänge zulässt. Mit der verallgemeinerbaren Basisstruktur werden neue Möglichkeiten zur gesamtheitlichen Orientierung und Steuerung komplexer Projekte eröffnet. Lenkungseingriffe können damit systematischer und integrativer für die Steuerungsaufgaben in der Praxis abgeleitet werden.

Forschungsbedarf (2), bezüglich Umgang mit Komplexität im Designprozess: Für das praxisbezogene Designmanagement, speziell für komplexe Bezugssysteme wie Messen, existiert bislang offenbar noch kein systematisches Konzept aus einer Hand, nach dessen Grundprinzip strukturierte Analysen, ganzheitliche Konzeptionen und integratives Planen und Umsetzen auch interdisziplinär möglich und übertragbar wären. Die vorhandenen und bekannten Management-Modelle sind entweder sehr fachspezifisch oder *nur auf strategisches Denken* oder *nur auf operatives und methodisches Handeln* ausgerichtet. Derart einseitig vorkonditionierte Modelle können für die interdisziplinären Steuerungsaufgaben des Messe-Designmanagements folglich nur begrenzte Anwendungen finden. Es müssen daher flexible Ansätze zur Analyse und zum Umgang mit komplexen Sachverhalten erforscht werden, speziell in Designprozessen.

These (2) zur Steuerbarkeit von Komplexität im Designprozess: Messeprojekte werden nach den grundsätzlichen Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten des Managements komplexer Systeme gesteuert.

Forschungsbedarf (3), bezüglich eingefahrener Routinen: Gerade für das Designmanagement hochkomplexer Messeereignisse werden vorläufige Wissenslücken, noch unklare Entscheidungslagen und auch Abwägungen zu Risiken und Chancen meist von sehr viel Erfahrungswissen der Messemacher begleitet. Gerade zum Projektbeginn können erfahrene Manager, Planer, Kreativagenturen und Messebauer bis zu einem gewissen Grad unvollständige Rahmenvorgaben durch vorläufige Annahmen aus ihrem Wissensschatz überbrücken. Im Projektverlauf werden fehlende (Teil-) Informationen oder Unklarheiten meist intuitiv durch Erfahrungswissen kompensiert. Allerdings hat diese Selbststeuerung auch ihre Grenzen und birgt außerdem Gefahren des zentralen Steuerungsverlusts. Grundsätzliche Unzulänglichkeiten und Defizite dürfen nicht langfristig ignoriert werden. Insbesondere sind fehlende Zielvorgaben nicht von externen Partnern zu kompensieren. Die Lenkungsverantwortlichen brauchen ein entsprechend sensibles und verlässliches Erkenntnis- und Warnsystem, um schädigende Trends ganzheitlich zu erkennen und deren Auslöser nachhaltig zu identifizieren. Nur wenn Aufmerksamkeit besteht, können aus der operativen Position heraus kontrollierte Anpassungsreaktionen eingesteuert oder auch strategische Korrekturen

⁴⁵ *Der Verfasser der vorliegenden Arbeit bezieht sich auf die Konzeption und Umsetzung von Marken- und Technologiekommunikation für internationale Automobilmessen.*

angefordert werden. Daher wären Mechanismen und Muster zu erforschen, die insbesondere auch das Denken und Handeln im Management von Designprojekten *sensibel* für Trends, *lebendig* für Reaktionen und *flexibel* für konstruktive Veränderungen halten können.

These (3) zur Vermeidung unreflektierter Standardlösungen: Routinen und Standards können auch innerhalb des hochdynamischen Messegeschäfts zunehmend erstarrende Verhaltens- und Planungsmuster generieren. Auch bei komplexen Messeprojekten besteht das Risiko, in Abhängigkeit von „organisatorischen Pfaden“⁴⁶ zu geraten, wenn Erfolgsrezepte ungeprüft wiederholt werden.

Forschungsbedarf (4), bezüglich Problemlösungsverhalten: In der Praxis entsteht das Design eines komplexen Messeprojekts als ein schrittweiser und experimenteller Prozess der Annäherung an ein Lösungsideal. Aus den bisherigen Beobachtungen ist anzunehmen, dass ausgehend von stabilen und gesicherten Verhältnissen, neue Ideen anhand bekannter Fakten entwickelt, Veränderungen schrittweise ausprobiert und Verbesserungen adaptiv weiterentwickelt werden. In komplexen Bezugssystemen ist es allerdings schwer, die jeweiligen Positionen des Bekannten, die angestrebten Ziele und die davon ausgehenden Veränderungsrichtungen gesamtheitlich und systematisch zu erfassen. Es besteht daher Bedarf an designtauglicher Methodik, um Trends frühzeitiger und eindeutiger zu identifizieren. Außerdem wäre zu erforschen, inwiefern das Problemlösungsverhalten selbst interdisziplinäre Verbindungen etabliert und so zur Vernetzung von Teilsystemen und Ereignisfeldern beiträgt.

These (4) zur Abbildung ganzheitlicher Zusammenhänge: Die mehrdimensionalen Aspekte komplexer Designprojekte ergeben ein Bezugssystem, das als ein lebendiges Ganzes betrachtet und permanent begleitet werden muss. In diesem Umfeld neue Designkonzepte zu entwickeln bedeutet, sich mit vielfach vernetzten Zusammenhängen und Abhängigkeiten auseinanderzusetzen und nicht in linearen Kausalketten zu denken und zu handeln. Designprozesse zu managen bedeutet, komplexe Problemstellungen im Kern auf ihre wesentlichen Ziele, Zusammenhänge und Abhängigkeiten zurückzuführen und die konkrete Situation gleichzeitig auch in ihren Rahmenbedingungen zu erfassen.

Forschungsbedarf (5), bezüglich lebensweltlicher Fokussierungen: Messe-Designmanagement verantwortet und steuert mit jedem Messekonzept die Erschaffung einer räumlichen und multimedialen Markenwelt auf Zeit, mit konkreten emotionalen Erlebnissen zu Produkten, Dienstleistungen, Technologien und Wettbewerbspositionen. Die Steuerung dieser Aufgabe erfordert vernetztes Denken und Handeln, um sowohl die kollektiven Interessen einer ganzen Marktregion als auch die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Endverbrauchers einzufangen und zu bedienen. Zu erforschen wäre, nach welchen Mechanismen sowohl kollektive wie auch individuelle Fokussierungen die Denk- und Verhaltensmuster beeinflussen und wie im Designprozess für Messen darauf reagiert werden kann.

These (5) zum menschlichen Denken und Verhalten: Menschen fühlen und verhalten sich situationsabhängig in unterschiedlichen Rollen – sie verfolgen die ambivalenten Bedürfnisse, sich einerseits als Individuum abzugrenzen und andererseits sich auch als Teil einer sozialen und kulturellen Gemeinschaft zugehörig zu fühlen. Messeauftritte müssen als verkaufs- und markenstrategische Begegnungsplattformen frühzeitig allgemeine Trends zu lebensweltlichen Fokussierungen berücksichtigen oder sie sogar setzen.

Forschungsbedarf (6), bezüglich integrativer Steuerung: Der praktische Ansatz zur Entwicklung eines gesamtheitlichen Messe-Designkonzepts lautet, die wichtigsten Standpunkte und Ziele im Projekt zu kennen und integrativ zusammenzubringen. Zur Planung und Umsetzung von Produkt- und Marken-

⁴⁶ Vgl. Schreyögg, Georg u.a. (2003), S. 259. Die Quellenangabe bezieht sich sowohl auf den übernommenen und markierten Fachbegriff, als auch auf dessen Bedeutungszusammenhang.

Inszenierungen auf Messen liegt deshalb auch die redaktionelle Verantwortung in der Zuständigkeit des Messe-Designmanagements. Redaktion bedeutet hier, dass die wichtigsten Themen und Inhalte priorisiert und zu einem argumentativen Leitfaden verwoben werden müssen. Dafür sind Orientierung und Ausrichtung des Projekts auf übergreifende Richtungen und Ziele wichtige Erfolgsfaktoren. Vor allem müssen die Bedürfnisse der Kunden und deren emotionale Aspekte durch den Messeauftritt mit den inneren Potenzialen der Organisation vernetzt werden. Zu erforschen wären deshalb universelle Mess- und Vergleichsbereiche, die gesamtheitlich und dennoch unabhängig und neutral vom internen Kompetenz-Denken der Organisation funktionieren, indem sie die gefühlten Bedürfnisse der Endverbraucher fokussieren und die emotional passenden Gegenreaktionen innerhalb der Marke anregen.

These (6) zum Management von Emotionen: Menschen werden durch ihre emotionalen Wahrnehmungen und Empfindungen im Gehirn gesteuert. Viele Entscheidungen menschlicher Akteure werden sogar unterhalb der Bewusstseinschwelle getroffen. Erfolgreiches Management für komplexe Messe-Designprojekte braucht daher vor allem emotionale Kompetenzen.

Idee und Richtung des Forschungsvorhabens konzentrieren sich auf differenziertes Unterstützen der Lenkungsverantwortlichen in Designprozessen, speziell beim Finden von Orientierung und Entscheidungen. Messeereignisse erfordern ein flexibles oder mehrere baukastenartige Instrumentarien, deren Struktur sich situationsbedingt auf einfache, wie auch immer komplexer werdende Zusammenhänge anwenden lässt. Deren Basisprinzip muss ausreichende Vergleichsmöglichkeiten bieten. Aus verallgemeinerbaren *Teilsystemen* und zugehörigen *Stand-* oder *Bezugspunkten* soll eine übergreifende Basisstruktur für das Entwickeln und Lenken von Messedesign entwickelt werden. Das *Prinzip der Basisstruktur* soll bereits beim ausführlichen Untersuchen des exemplarischen Messeereignisses verwendet werden, um für ganzheitliche Betrachtungen die Komplexität einzugrenzen und Problemstellungen vernetzt zu verstehen.

1.5 Präzisieren des Untersuchungsvorhabens

Die empirische Untersuchung wird angelegt, um die komplexen Strukturen einer Automobilmesse aus Sicht des Entwickelns und Lenkens von Messedesign exemplarisch aufzuzeigen. Es sollen jene Teilsysteme genauer untersucht werden, die für Automobilmessen strukturgebend und damit eventuell sogar verallgemeinerbar sind. Die empirische Untersuchung soll strategische, taktische und operative Dimensionen von Messedesign offenlegen. Dazu muss das Messebeispiel „IAA 2011“ immer wieder aus verschiedenen Perspektiven analysiert werden. Auf diese Weise wird angestrebt, das Messeereignis ganzheitlich abzubilden. Die geplante Expertenbefragung⁴⁷ soll qualitatives und quantitatives Datenmaterial liefern, um auf wesentliche Einflussfaktoren und Steuergrößen von Messedesign zu schließen.

An der Messe beteiligte Experten verfügen durch ihre besondere fachliche Spezialisierung und durch ihre zum Teil langjährige berufliche Erfahrung über einzigartige Erfahrungswerte und wertvolle Insider-Beobachtungen. Hinsichtlich des designspezifischen Anliegens der Untersuchung sind über derartige Probandengruppen authentische Feedbacks zum Messegeschehen aus dem Praxisalltag zu erwarten. Die empirische Untersuchung wird konkret anhand der Marken- und Technologiekommunikation an den Explainerstationen und an den Exponaten von Mercedes-Benz auf der IAA 2011 geplant. Messedesign wird

⁴⁷ *Sonstige Erhebungsmethoden aus angrenzenden Managementdisziplinen müssten gegenüber der direkten Befragung beteiligter Experten immer erst auf den praktischen Einsatz im Design überprüft und angepasst werden.*

an Technologieexponaten und Explainerstationen untersucht, die während der IAA 2011 von unternehmenseigenen Verkäufern, Entwicklungsingenieuren und involvierten Planungspartnern betreut wurden.

Vier Themenkomplexe werden als vorläufige Basisstruktur für die empirische Untersuchung konkret vorgeschlagen; darin fließt auch explizites *Projekt- und Erfahrungswissen des Verfassers*⁴⁸ ein:

- **Der Themenkomplex I – Kunden** – soll jene Aspekte umschließen, die das Produkterlebnis und die Kundenkontakte in Beratungsgesprächen mit Verkäufern der Marke an den ausgestellten Fahrzeugen auf der Messe abbilden.⁴⁹
- **Der Themenkomplex II – Automobilmarketing** – soll jene Aspekte umschließen, die Messe als Marketingplattform und als Instrument zum integrierten Kommunizieren von Produkt- und Markenbotschaften betreffen.
- **Der Themenkomplex III – Wissensvermittlung/Meinungsbildung** – soll jene Aspekte umschließen, die inhaltliche und technische Fragen zu Technologien, Produkten und Innovationen betreffen und in Dialogsituationen zwischen Entwicklern und Kunden auf der Messe geführt wurden. Hier geht es primär um Vermittlung von Technikwissen und Meinungsbildung zur Marke im soziokulturellen Kontext und nicht um Verkaufsgespräche.
- **Der Themenkomplex IV – Messekonzeption/Messedesign** – soll jene Aspekte umschließen, die in den Entstehungs- und Umsetzungsprozessen des Designs der Technologieexponate, wie Schnittmotoren, interaktive Themendarstellungen, Simulatoren usw. und der Architektur des Messestands entstanden sind. Hier geht es primär um die räumliche Inszenierung und didaktische Aufbereitung von Marken- und Technologiebotschaften durch Messedesign.

Aus den Wahrnehmungen und Meinungen der befragten Messespezialisten sollen zueinander vergleichbare *Expertenbilder* gewonnen werden. Dazu wird jeder Themenkomplex durch ein Fragengerüst abgebildet, das das Messeereignis IAA 2011 aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet:

- **Fragenkomplex I:** Expertenbild zum Kundenkontakt
- **Fragenkomplex II:** Expertenbild zum Automobilmarketing/Integrierte Kommunikation
- **Fragenkomplex III:** Expertenbild zur Wissensvermittlung/Meinungsbildung
- **Fragenkomplex IV:** Expertenbild zur Konzeption des Messedesigns

Jeder Fragenkomplex widerspiegelt die Sichtweisen der Messespezialisten als ein spezifisches Expertenbild. Durch die verschiedenen Perspektiven der unterschiedlichen Experten auf ein und dasselbe Messeereignis ist in der Gesamtheit aller vier Fragenkomplexe mit einem mehrdimensionalen und ganzheitlichen Abbild zu rechnen. Voraussichtlich ist durch die Befragung sogar mit einem Überschuss an Antworten zu rechnen, die nicht alle im Rahmen der beabsichtigten Forschung zur Auswertung kommen können.

Über die Fragenkomplexe sollen vorrangig sowohl die fachlichen Kernkompetenzen der Experten in ihren Spezialgebieten als auch deren individuelle Standpunkte und Bewertungen als beteiligte Kenner des real beteiligten IAA-Messegeschehens ermittelt werden. Es wird erwartet, dass die befragten Experten professionelle Aussagen bezüglich Einbindung, Funktion und Erfolg kommunikativer Beiträge in die

⁴⁸ *Der Verfasser der vorliegenden Arbeit hat das Messeereignis IAA 2011 selbst als Mitglied des Kernteams redaktionell mit vorbereitet. Die Definition der Basisstruktur erfolgt als Fazit aus diesem spezifischen Expertenwissen.*

⁴⁹ *Der Begriff „Kunde“ ist dementsprechend generisch zu verstehen und umfasst all jene Personen, die hinsichtlich der Untersuchung zum Beispiel als Besucher der Automobilmesse, Interessenten für Marken- und Technologiebotschaften, Kaufinteressenten, individuelle Vertreter einer Zielgruppe usw. die Aspekte der Persönlichkeit und der Individualität von Kunden repräsentieren.*

Gesamtsituation des Messeprojekts liefern und auch ihre individuelle Wahrnehmung vom kommunikativen Erfolg der Designlösungen im Kundenkontakt wiedergeben. So sollte eine ganzheitliche Sicht auf das Untersuchungsfeld gelingen. Auf dieser Basis können durch Interpretation der gewonnenen Daten wertvolle Rückschlüsse auf verallgemeinerbare Strukturen und Mechanismen für das Entwickeln und Lenken von Messedesign gezogen werden. Die gesammelten Erkenntnisse aus allen Themenfeldern sollen logisch und systematisch in einer Gesamtstruktur ganzheitlich zusammengefasst werden. Daraus wird ein prototypisches Modell abgeleitet.

Ziel der Forschung ist, Orientierungs- und Vergleichsmöglichkeiten für Lenkungsverantwortliche von Messedesign anzubieten. Die Bestätigung einer *verallgemeinerbaren Basisstruktur* würde das Grundgerüst zur Erarbeitung eines weiter differenzierbaren Instrumentariums legen.

1.6 Ausführliches Beschreiben der Branche und des Untersuchungsfelds „IAA 2011“

Gesellschaftliche Bedürfnisse und Werte verändern sich. Die gesamte Automobilbranche ist in jüngster Vergangenheit vor neue Herausforderungen gestellt worden. Sowohl klassische Mobilitätskonzepte wie auch konventionelle Produktangebote für den Individualverkehr werden allgemein kritischer hinterfragt. Der Konsumwandel erfordert Anpassungen besonders in Europa und Nordamerika, den entwickelten Kernabsatzmärkten. Insbesondere die Kommunikation von Themen und Inhalten ist betroffen.

Neue Interessen der Verbraucher verändern das individuelle Wahrnehmungs- und Konsumverhalten. Klassisch geprägte Konsumbedürfnisse und Werteorientierungen der Industriegesellschaft werden von individualisierten Lebenskonzepten der Informationsgesellschaft abgelöst. Diese Entwicklung stellt insgesamt einen sozio-kulturellen Wandel dar, der auf Seiten der Anbieter von Produkten und Dienstleistungen grundlegende Anpassungen erfordert. Die Automobilbranche sieht sich immer stärker mit Gesellschaftsteilnehmern konfrontiert, die mobil und vernetzt arbeiten und auch ihr privates Leben nach diesen Maßstäben ausrichten. Die persönlichen Lebensstile, einschließlich des Informationsverhaltens und der Konsumbedürfnisse, verändern sich schrittweise mit den neuen informationstechnologischen Möglichkeiten und Potenzialen. Im Alltag der Konsumenten entstehen unter anderem neue Vorstellungen und Dimensionen von „Freiheit“, „Faszination“ und „Spaß“, um nur einige Schlagworte aus dem klassischen Automobilmarketing in diesem Kontext aufzugreifen. Fahrzeuge und Services werden differenzierter nachgefragt. Die Motivationen der Verbraucher, sich privat für Automobile zu interessieren, verlagern sich auf neue Optionen. Status- und Luxusdenken beim Autokauf werden immer stärker von Fragen nach Wirtschaftlichkeit, Umweltverträglichkeit und Sinnhaftigkeit des Autofahrens begleitet. Endverbraucher entscheiden mehr und mehr nach ökonomischen, alltagstauglichen und vor allem serviceorientierten Aspekten, wenn sie ihre Wahl für ein individuell passendes Verkehrsmittel treffen. In der Studie „Wie viel Wachstum verträgt eine Premiummarke?“⁵⁰ des Instituts für Automobilwirtschaft legt Willi Diez dar:

„Auf Basis einer explorativen Befragung von jungen Akademikern konnte ermittelt werden, dass für 78,6 Prozent der Befragten ‚Exklusivität‘ eine wichtige Anforderung an eine Premiummarke ist. Erstaunlicherweise machen aber nur 32,8 Prozent der Befragten den Exklusivitätscharakter einer Premiummarke an ‚niedrigen Absatzzahlen‘ fest. Wichtigstes Exklusivitäts-Merkmal ist demgegenüber die Art der Kundenbetreuung: 82,1 Prozent der Befragten halten eine ‚individuelle Kundenbetreuung‘ für das wichtigste Merkmal einer exklusiven Automobilmarke. Die individuelle Kundenbetreuung rangiert damit in ihrer Bedeutung für die Exklusivität einer Marke deutlich vor dem Merkmal ‚Allein-

⁵⁰ Diez, Willi (2012).

stellung bei technischen Innovationen'. Diese Anforderung wurde nur von 53,2 Prozent der Befragten genannt.⁵¹

Als Trend des Konsumwandels ist allgemein zu beobachten, dass die eigene Persönlichkeit im Mittelpunkt steht. Verbraucher denken und handeln selbstbewusster und kritischer. Sie möchten sich durch ihren individuellen Markenmix und durch Lifestyle-Symbole nach außen repräsentieren; sie wollen dabei nicht durch Markenphilosophien bevormundet werden. Verbraucher selektieren Marken nach eigenen Bedürfnissen und machen sie so zu einem Teil und Ausdruck ihres Lebensgefühls. Erfolgreiche Marken haben diesen Individualisierungstrend erkannt und bereichern und unterstützen den Lebensstil Ihrer Konsumenten, indem sie Teil dieser Lebenswelten werden. Die großen Markenhersteller bleiben dennoch Absender von Botschaften und sind mit ihren Angeboten auch Trendgeber. Konsumenten bleiben Empfänger, erwarten jedoch Leistungen, die den individuellen Lebensstil betonen und starke Symbole sind. Markenhersteller müssen ihre Kommunikationsbotschaften daher emotional ansprechend und leicht verständlich senden. Informationen müssen klar adressiert werden.

Laut Diez sind deutsche Automobilhersteller die weltweit dominierenden Anbieter im Segment der Premium- und Luxus-Marken.⁵² Vor diesem Hintergrund besteht auch für die Marke Mercedes-Benz immer wieder Handlungsbedarf, die Aufmerksamkeit und das Interesse der Verbraucher an Produkten und Konzepten der Marke wach zu halten. Individuelle Kundenansprachen und informative Themenangebote sind ein möglicher Weg. Für Messen liegt die Notwendigkeit auf der Hand, neben technischen Innovationen auch immer wieder nach neuen Mitteln und Wegen des Erreichens von Interessenten zu suchen, um mit Fahrzeugthemen auch emotional zu faszinieren. Gerade zur Darstellung spezifischer Themen sind kundenbindende Marken- und Technologiedarstellungen entscheidend, denn Automobilmesse sind bis heute imageprägende Erlebnisplattformen.

Einleitend zur empirischen Untersuchung sollen insbesondere das *Gesamtkonzept* und die darin verorteten *Explainerstationen* und *Themendarstellungen* narrativ dargelegt werden. Als Forschungsrahmen der designtheoretischen Untersuchung und zum besseren Verständnis der Komplexität von Messeauftritten werden *Hintergründe* und das *IAA-Konzept 2011 von Mercedes-Benz* ausführlich erörtert.

Die erste Internationale Automobil-Ausstellung in Frankfurt fand 1951 statt und hat seither sowohl für Deutschland als Standort für internationale Automobilmesse als auch für die Daimler AG historische Bedeutung.⁵³ Heute werden auf der größten und pressewirksamsten internationalen Fachmesse der Automobilbranche Produkte, Marken und Technologien überwiegend durch modernste Medienschows und durch trendige Begegnungskommunikation vermittelt. Mercedes-Benz ist seit mehr als elf Ausstellungszyklen ununterbrochen in Frankfurt dabei und präsentiert heute eine der größten Markenausstellungen der IAA. Der individuelle und themenspezifische Ausbau der historischen Festhalle auf dem Frankfurter Messegelände ist für die Daimler AG eine Ehre und Herausforderung mit Symbolkraft zugleich. Der Führungs- und Innovationsanspruch der Marke wird zu jeder IAA mit einer besonderen Architektur des Messestands und einer eigens konzipierten Produkt- und Themenausstellung dreidimensional begehbare und erlebbar gemacht. Entsprechend hoch sind die Beachtung und Nachfrage bei Pressevertretern, Fachbesuchern und Endverbrauchern. Die schwierige Herausforderung ist, die Bedürfnisse aller Interessenten nicht nur gleichermaßen erwartungsgerecht zu bedienen, sondern bei jedem Einzelnen auch individuelle Faszination auszulösen. Die Lenkungsverantwortlichen für Messedesign koordinieren und steuern dafür redaktionell alle thematischen und inhaltlichen Beiträge der Messekommunikation.

⁵¹ *Ebenda*, S. 2.

⁵² *Vgl. ebenda*, S. 16–18.

⁵³ *Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (2011)*, S. 190.

Mercedes-Benz thematisierte 2011, im 125. Jubiläumsjahr des Automobils, den Beginn einer strategischen *Markenöffnungskampagne*. Unter dem Kampagnentitel „Der Pulsschlag einer neuen Generation.“⁵⁴ setzte die Daimler AG auf der IAA in Frankfurt gleichzeitig den kommunikativen Schlussakkord und Höhepunkt zahlreicher Aktivitäten und Inszenierungen im Jubiläumsjahr der Patentanmeldung des ersten Automobils anno 1886. Unter dem Motto „Mercedes Next“ präsentierte die Marke ihre wegweisendsten Innovationen im Kontrast zur bisherigen 125-jährigen Erfolgsgeschichte des Automobils. Seinen Führungsanspruch als „Erfinder des Automobils“ thematisierte das Stuttgarter Unternehmen am gesellschaftlichen und technologischen Wandel im 21. Jahrhundert.⁵⁵ Die bestimmenden Markenbotschaften von Mercedes-Benz auf der 64. IAA waren der Ausblick und der konkrete Aufbruch in ein neues Zeitalter der individuellen Mobilität. In einem abwechslungsreichen Bühnenprogramm und mit einer großen Fahrzeug- und Exponate-Ausstellung wurden Weltpremieren neuer Serienfahrzeuge, modernste Fahrzeugstudien und auch Ikonen aus der Automobilgeschichte auf der Messe erlebbar. Diese Fahrzeuge wurden gemeinsam fahrdynamisch auf der *Multimedia-Bühnenanlage* „choreografiert“.⁵⁶ Mit dieser neuen und faszinierenden Form der multimedialen Gesamtinszenierung aus Produkten, emotionalen Bild- und Tonwelten und Sachinformationen wurde die Aufbruchstimmung in eine vernetzte und hochmobile Zukunft für die Besucher in der Messehalle sicht- und fühlbar gemacht. Während des circa 45-minütigen Rundgangs durch die drei Ausstellungsebenen war das übergreifende Motto des „Pulsschlags“ durch die dynamisch pulsierende, multimediale Inszenierung aus Bewegtbildern, Bühnenfahrzeugen, Licht- und Sounddesign in der gesamten Festhalle durchgängig präsent.

Für die vorliegende Forschungsarbeit stellte der IAA-Auftritt 2011 von Mercedes-Benz eine historische Gelegenheit dar, Messedesign für das Kulturgut „Automobil“ wissenschaftlich am Beispiel der „Erfinder-Marke“ zu untersuchen. Die Daimler AG präsentierte im 125. Jubiläumsjahr mit ihrem Messeauftritt modernste Innovationskultur. Design-Thinking wurde als Teil der Unternehmensidentität spürbar.

Erhebungsziel des Verfassers war, die Mitwirkung und den Erfolgsbeitrag von Design an der Marken- und Technologiekommunikation beim *ältesten* Automobilhersteller auf der *größten* internationalen Automobilmesse ganzheitlich für eine designwissenschaftliche Interpretation zu erfassen. Anhand der Expertenbefragung zur IAA 2011 wurde das Messegeschehen einer genaueren designwissenschaftlichen Betrachtung unterzogen, um verallgemeinerbare Mechanismen für systematisches und integratives Denken und Handeln in komplexen Umfeldern zu identifizieren. Die Befragungsergebnisse der Messeexperten bilden die empirische Basis der vorliegenden Arbeit. Das Messeereignis wurde außerdem von der Messeabteilung der Daimler AG⁵⁷ durch Belegfotos des Fotografen Andreas Keller⁵⁸ und Entwurfsdokumente der Agentur Atelier Markgraph⁵⁹ professionell und ausführlich dokumentiert.⁶⁰

⁵⁴ Vgl. dazu auch das Schlussbild der LED-Bühnenbespielung. Siehe dazu Abbildung 5 in dieser Arbeit.

⁵⁵ Siehe dazu auch im Anhang E der vorliegenden Arbeit die Fußnote 366 hinsichtlich der „Bertha-Benz-Fahrt“ (automatisierte Fahrt mit einem Forschungsfahrzeug der Daimler AG).

⁵⁶ Das bedeutet: Innovationen in der Fahrzeugentwicklung und zukünftige Konzepte zur individuellen Mobilität wurden für Messebesucher live wie in einer Unterhaltungsshow inszeniert, begleitet von einem professionellen Moderatorenteam und einer Liveband.

⁵⁷ Vgl. Daimler-Messeabteilung BC/BF (2011).

⁵⁸ Vgl. Keller, Andreas (2011a).

⁵⁹ Vgl. Atelier Markgraph GmbH (2011).

⁶⁰ Mit freundlicher Genehmigung der Messeabteilung der Daimler AG und des Fotografen Andreas Keller werden nachfolgend Belegfotos vom Messestand und vom Messegeschehen bzw. auch Grafikdokumente der Agentur Atelier Markgraph von der IAA 2011 als Erklärhilfen vom Verfasser benutzt.

Die IAA 2011 bot ein hinreichend komplexes Untersuchungsfeld. Auf drei Etagen (siehe Abbildung 1) mit insgesamt über 5600 qm Ausstellungsfläche und einem Fahrparcours im Freigelände präsentierte Mercedes-Benz vom 13. bis 25. September 2011 eine Ausstellung von mehr als 60 Serienfahrzeugen aller aktuellen Pkw-Baureihen und zahlreiche Innovationen.

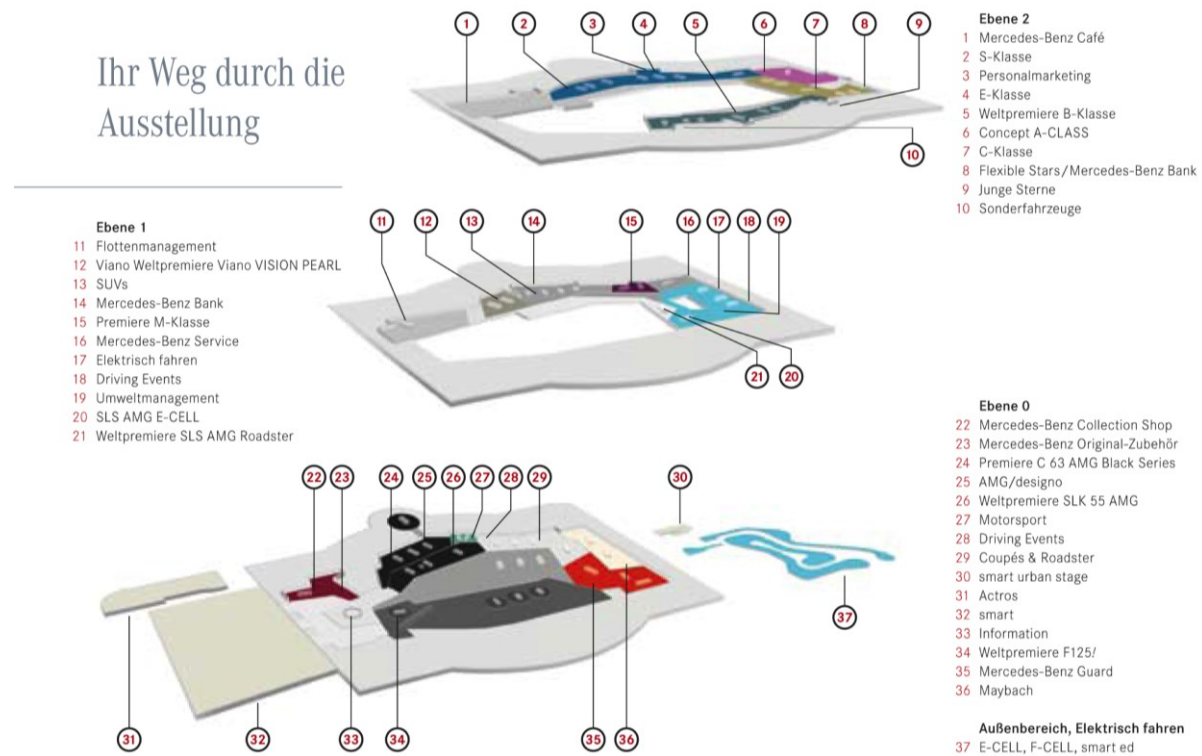


Abbildung 1 Plan der Ausstellungsebenen vom MB-Stand 2011 in der Frankfurter Festhalle⁶¹

Das Besuchererlebnis auf dem Messestand in der Festhalle wurde durch *elf Themeninseln* und zahlreiche interaktive *Exponate* mit *dialoggestützter Betreuung* durch unternehmenseigene Fahrzeugdesigner, Entwicklungsingenieure und Produktspezialisten thematisch begleitet und inhaltlich vertieft (siehe zusätzlich auch Abbildung 6).

Die jeweiligen Abbildungen sind jeweils als Großzitate gekennzeichnet und im Quellenverzeichnis angegeben.

⁶¹ Atelier Markgraph GmbH und Daimler-Messeabteilung BC/BF (2011), S. 2.



Abbildung 2 Mercedes-Benz auf der IAA 2011 in der Festhalle (MB-Stand 2011, Ebene 0)⁶²

Der Rundgang durch die Erlebniswelt von Mercedes-Benz begann am Fuß einer langen Rolltreppe, an der die Besucher mit einem ersten Blick in die ausgebaute Festhalle begrüßt wurden. Unmittelbar am Eingang wurden das modernste Forschungsfahrzeug *F125!* und der historische *Benz Patent Motorwagen* gegenüberstehend ausgestellt (siehe Abbildung 2).⁶³

Gleich zu Beginn des Ausstellungsrundgangs wurde die Markenöffnungskampagne durch eine große Themeninsel zur Weltpremiere der neuen B-Klasse eröffnet. Die Themeninsel erschloss sich am oberen Ende der Rolltreppe im zweiten Obergeschoss und erwartete alle Besucher in einer räumlich großzügig gestalteten Ausstellungslandschaft (siehe Abbildung 3). Das Ausstellungskonzept und die Wegeführung ermöglichte den Besuchern, die neue B-Klasse an frei zugänglichen Serien- und Sonderfahrzeugen zu erleben und auch die neueste Generation der Motoren und Getriebe anhand von *technischen Schnit-Exponaten* selbst zu erkunden. Das interaktiv zu bedienende *Themenexponat*, das die innovativen Assistenzsysteme der B-Klasse thematisierte, war ein Erlebnisangebot speziell für jüngere Zielgruppen. Die Produktinsel wurde an den Fahrzeugen von Produktspezialisten und Verkäufern der Mercedes-Benz Vertriebsorganisation Deutschland und an den thematischen Exponaten von Ingenieuren aus der Motoren-

⁶² Keller, Andreas (2011f), Abb. Foto *_MG_0700.jpg*. Anmerkung des Verfassers: Alle verwendeten Originalfotos der IAA 2011 von A. Keller waren bezeichnet durch: „*_MG[sic]_[Bildnummer].jpg*“.

⁶³ Diese beiden Fahrzeuge symbolisieren Fortschritt und Zukunft ihrer jeweiligen Epoche. Im Messekonzept standen diese beiden Bedeutungsträger für die 125-jährige Tradition des Unternehmens und für das Selbstverständnis der Marke als Impulsgeber für technologische und gesellschaftliche Veränderungen.

und Getriebeentwicklung der Daimler AG inhaltlich betreut.⁶⁴ Durch den *Fahrsimulator* wurde das Produkt- und Markenerlebnis der Weltpremiere B-Klasse von den Entwicklungsspezialisten der „Aktiven Fahrsicherheit“ abgerundet.⁶⁵ Der interessierte Besucher bekam an dieser Explainerstation selbst die Möglichkeit, sämtliche Fahrerassistenzsysteme „aktiv“ als Fahrer oder Mitfahrer während einer simulierten Testfahrt fahrdynamisch in der neuen B-Klasse zu erleben.



Abbildung 3 Themeninsel zur Weltpremiere B-Klasse (MB-Stand 2011, Ebene 2)⁶⁶

Um mit Messebesuchern über die neue Designsprache und Trend-Themen zur Zukunft des Automobils ins Gespräch zu kommen, wurde eine spezielle *Dialoginsel* angeboten.⁶⁷ Die eigens für das Concept A-CLASS eingerichtete Showcar-Bühne offerierte speziell für jüngere Zielgruppen vielfältige Gelegenheiten, am Ausstellungsfahrzeug und an *Designexponaten* die neue Designphilosophie von Mercedes-Benz im Detail kennenzulernen. Hier wurden Diskussionsforen mit den Design- und Trendentwicklern der Marke angeboten. Die Explainer thematisierten an dieser Dialogstation neue Trends in der Fahrzeugentwicklung für mehr individuellen und mobilen Lifestyle (siehe Abbildung 4).

⁶⁴ Verortung der Explainerstation 1, zur Weltpremiere: Serienfahrzeug B-Klasse; Technologiedarstellung: interaktives Exponat zu den Assistenzsystemen; Technologieexponate: Schnittmotoren M 270, OM 651, DCT-Doppelkupplungsgetriebe.

⁶⁵ Verortung der Explainerstation 2, zur Marken- und Technologiedarstellung: Fahrsimulator Assistenzsysteme B-Klasse.

⁶⁶ Keller, Andreas (2011g), Abb. Foto_MG_8982.jpg.

⁶⁷ Verortung der Explainerstation 3, zur Markendarstellung: Studiobühne mit Showcar Concept A-CLASS; Designexponat zum Thema „Connectivity“.



Abbildung 4 Designbühne mit Showcar für Dialoggespräche (MB-Stand 2011, Ebene 2)⁶⁸

Der inszenatorische Höhepunkt des Rundgangs erschloss sich für das Besucherpublikum mit Erreichen der Hallen-Gegenseite. Hier eröffnete sich der erste vollständige Blick auf die Multimedia-Inszenierung der Hauptbühne (siehe Abbildung 5). Die *zentrale Medieninstallation* bestand aus einer 40 Meter langen und 10 Meter hohen LED-Bespielungsfläche, mit darin eingebetteter Bühnenanlage. Räumlich konnte der Eindruck eines großzügig angelegten, luftigen Theaterraums gewonnen werden. Teilweise gestaffelte und bewegliche Medienflächen erzeugten räumliche Tiefe und boten den technischen Rahmen für eine bisher ungesehene, showartige Inszenierung der Welt- und Messepremierer. Es gab vier thematisch unterschiedliche Show-Sequenzen. Film-, Licht- und Soundinstallationen erschufen für die jeweiligen Fahrzeugpremierer⁶⁹ den spezifischen inhaltlichen und emotionalen Kontext. Reale und virtuelle Bilder verschmolzen zu einem Gesamterlebnis. Fahrende Autos standen im Mittelpunkt der Bühneninszenierung, unterstützt von Live-Moderatoren und Live-Musikern, die mit jedem neuen Auftritt auf der Bühne zu emotionalen Sympathieträgern für die Marke avancierten. Die Besucher standen selbst im Mittelpunkt des Geschehens. Die Begeisterung für die inszenierten Mobilitätsthemen äußerte sich unter anderem an sehr vielen interessierten Zuschauern, die alle vier Show-Sequenzen komplett angeschaut und viele der Explainerstationen auch aktiv besucht oder positiv wahrgenommen haben.⁷⁰ Die Ergebnisse der

⁶⁸ Keller, Andreas (2011b), Abb. Foto *_MG_6037.jpg*.

⁶⁹ Die wichtigsten Fahrzeugpremierer von Mercedes-Benz auf der IAA 2011 waren: das Forschungsfahrzeug F125!, die zwei Showcars Concept-A-CLASS und Concept B-Klasse E-CELL PLUS und das Serienfahrzeug B-Klasse, der SLS AMG Roadster und die M-Klasse.

⁷⁰ Diese persönliche Beobachtung des Verfassers deckt sich mit dem allgemeinen Presseecho zur IAA 2011 und mit nicht veröffentlichten Befragungsergebnissen der Daimler AG zum Messeereignis.

Besucherbefragung, die durch die GfK für die Daimler AG auf der Messe geführt wurden, belegen empirisch gestützt diese Gesamtwahrnehmung.⁷¹



Abbildung 5 Hauptbühne mit „Puls“-Motiv auf der LED-Fläche (MB-Stand 2011, Bühne)⁷²

Parallel zur Bühnenshow wurden auch technische Innovationen modernster Verbrennungsmotoren und Hybrid-Antriebe für laufende Baureihen thematisiert. Unter dem Label BlueEFFICIENCY wurden in der Fahrzeugausstellung von E- und S-Klasse unterschiedliche Nachhaltigkeits- und Effizienzthemen verortet und kommunikativ zu einer *Themeninsel* zusammengefasst.^{73, 74} Für besonders fachlich interessiertes Publikum wurden hier Sachinformationen in großer Detailtiefe vorgehalten. Exponate luden als interaktives Erlebnis zur spielerischen Erkundung technischer Sachverhalte ein. Dies waren insbesondere Anlaufstellen für Fach- und Verbraucherpublikum mit besonders detaillierten Informationsbedürfnissen. Entwicklungsingenieure aus der Motorenentwicklung von Mercedes-Benz standen zum Dialog bereit. Sie gaben sachkundige Auskünfte und professionelle Antworten auf inhaltliche Fragen zu technischen Neuerungen (siehe Abbildung 6).

⁷¹ Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) ist ein unabhängiges Marktforschungsinstitut mit Sitz in Nürnberg, das im Auftrag der Daimler AG die Besucherbefragung vertraulich durchführt hat.

⁷² Keller, Andreas (2011h), Abb. Foto_MG_0017.jpg.

⁷³ Verortung der Explainerstation 4: Technologiedarstellungen an interaktiven Exponaten: BlueDIRECT, BlueEFFICIENCY; Technologieexponate: Schnittmotoren M 276, M 278, OM 651, OM 642LS.

⁷⁴ Verortung der Explainerstation 5: Technologieexponat P2 HYBRID.



Abbildung 6 Kunden und Explainer im Dialog am Schnitt-Exponat (MB-Stand 2011, Ebene 2)⁷⁵

Ohne den Blick auf die mediale Inszenierung und das Live-Geschehen auf der zentralen Bühnenanlage zu verlieren, gelangten die Besucher über eine balkonartige Freitreppe in die Ausstellungsebene 1 (siehe Abbildung 7). Den Mittelpunkt der frei zugänglichen Produkt- und Themeninszenierung bildeten ein Transporter-Showcar und die komplette Geländewagen-Ausstellung. Die neue M-Klasse-Baureihe wurde ganz bewusst vor fotografischen Hintergründen mit Motiven aus der klassischen Printkampagne präsentiert. Die Produktinsel mit den Autos bildete den physisch erlebbaren Gegenkontrast⁷⁶ zur multimedialen Bühnenshow. In Verbindung mit der neuen M-Klasse wurde die Sparsamkeit der BlueTEC-Motoren thematisiert und mittels eines *interaktiven Exponats* inhaltlich erklärt.

⁷⁵ Keller, Andreas (2011j), Abb. Foto_MG_3265.jpg.

⁷⁶ In der Fahrzeugausstellung wurde die Aufmerksamkeit der Besucher vorrangig auf das sinnliche Erleben der Ausstattungs- und Designqualitäten der ausgestellten Fahrzeuge gelenkt.



Abbildung 7 Ausstellungsebenen in der Festhalle an Besuchertagen (MB-Stand 2011 von Ebene 2)⁷⁷

Im Markenverständnis von Mercedes-Benz sind „Faszination“ und „Verantwortung“ eng benachbarte Markenwerte. In der Ausstellungskonzeption wurde speziell die Wertedimension „Faszination“ aufgegriffen, um mit der Weltpremiere des neuen SLS AMG Roadster kommunikativ deutlich zu machen, dass Innovationen oft erst aus einer Faszination heraus geboren werden. Im Messeumfeld konnten die Besucher gerade über die Produktpräsentation des neuen Sportwagens die Faszinations- und Markenwerte⁷⁸ sehr authentisch als reale Produkteigenschaften erleben. Als besonders überraschende Themeninstallation wurde in Sichtweite der Weltpremiere des „Supersportwagens“ als Exponat eine *Leichtbaukarosserie* des SLS AMG E-CELL von der Decke abgehängt. Dem Publikum wurden die außergewöhnlichen Möglichkeiten moderner Leichtbaumaßnahmen im zukünftigen Fahrzeugbau buchstäblich an dünnen Drähten vor Augen gehängt (siehe Abbildung 8).

Die stark nachgefragten technologischen Ansätze zum emissionsfreien Fahren, zur Elektromobilität und zum Leichtbau wurden auf der benachbarten Themeninsel präsentiert.⁷⁹ Die *Themeninsel* emotionalisierte wiederum mit einem Serienfahrzeug, Showcars und interaktiven Exponaten. Fachingenieure aus

⁷⁷ Keller, Andreas (2011e), Abb. Foto_MG_7402.jpg.

⁷⁸ Die kommunikativen Dimensionen aus der Markenpositionierung von Mercedes-Benz waren: richtungweisendes Design, dynamische Sportwageneigenschaften und innovative Effizienz- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

⁷⁹ Die Explainerstationen 6 bis 9 zeigten die Bandbreite der Möglichkeiten zur Elektromobilität – von emotional ansprechenden Sportwagenkonzepten, wie dem batterieelektrisch angetriebenen „Supersportwagen“ SLS AMG E-CELL bis zu alltagstauglichen Fahrzeugkonzepten der A-Klasse E-CELL, dem Brennstoffzellenfahrzeug B-Klasse F-CELL und dem Concept B-Klasse E-CELL PLUS mit Range Extender-Technologie.

den Entwicklungsprojekten der jeweiligen Fahrzeugsysteme führten Dialoggespräche mit technisch interessierten Fach- und Messebesuchern.

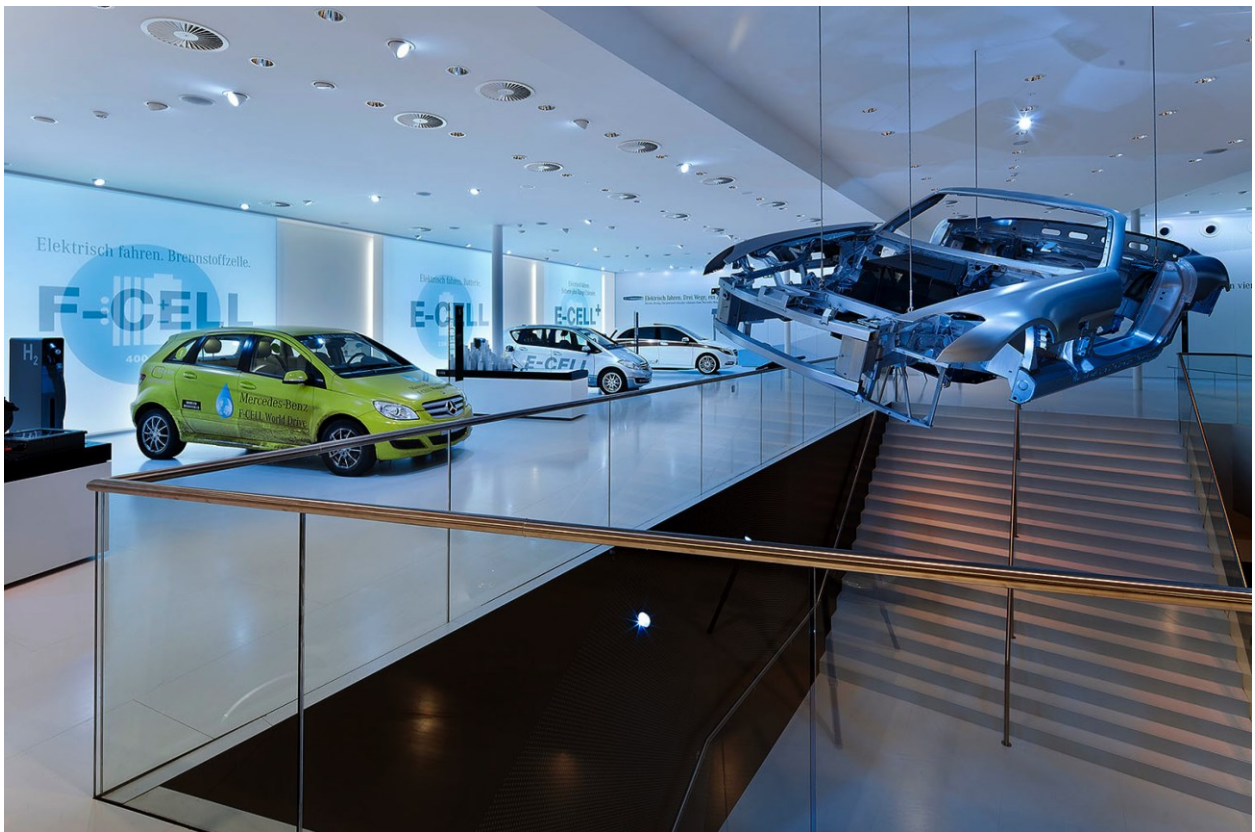


Abbildung 8 Themeninsel für nachhaltige Antriebskonzepte & Leichtbau (MB-Stand 2011, Ebene 1)⁸⁰

Die Fahrzeug- und Themenausstellung im Erdgeschoss war neben den Lounges für Sonderfahrzeuge vorrangig den Markenattributen der „Sportlichkeit“ gewidmet. Roadster- und Coupé-Modelle aus den laufenden Serien-Baureihen von Mercedes-Benz und AMG vermittelten ein spürbares Gefühl von der Dynamik und der Leidenschaft, die viele Automobilliebhaber und Kunden traditionell mit beiden Marken verbinden und daher im Messeauftritt auch unbedingt erwarten. Als emotionaler Höhepunkt wurde den Besuchern die Chance geboten, die Rennfahrzeuge der Formel-1- und DTM-Saison 2012 im Original und aus nächster Nähe zu erleben.

Das Forschungsfahrzeug F125! auf der Hauptbühne wurde an eigens installierten *Augmented-Reality-Terminals* zusätzlich interaktiv erlebbar gemacht (siehe Abbildung 9). In bislang ungesehener Weise wurden Sicherheits-, Antriebs- und Designkonzepte des Showcars virtuell inszeniert. Mit der eingesetzten Präsentationstechnologie gelangen Besuchern individuelle Entdeckungen am Fahrzeug. Als Ansprechpartner für weiterführende Erklärungen und fachliche Fragen standen außerdem Fachingenieure und Zukunftsforscher des Unternehmens zur Seite.⁸¹ Die Inszenierung des Forschungsfahrzeugs auf der Bühnenfläche bildete den Höhepunkt des Kommunikationsziels „Innovationsführerschaft und Zukunft“ und war gleichzeitig der Abschluss des Rundgangs durch die Markenausstellung bei Mercedes-Benz.

⁸⁰ Keller, Andreas (2011c), Abb. Foto_MG_9542.jpg.

⁸¹ Die Weltpremiere des Forschungsfahrzeugs F125! wurde von den Explainern an den interaktiven Terminals begleitet.



Abbildung 9 Forschungsfahrzeug F125! mit interaktiven Terminals (MB-Stand 2011, Bühne)⁸²

Mercedes-Benz verfolgte als Absender auf der IAA 2011 den Anspruch, Botschaften zu einem integrierten und ganzheitlichen Markenerlebnis zusammenzuführen. Dieser Anspruch wurde baulich und multimedial als „Integrierte Kommunikation“ in der historischen Festhalle verwirklicht. *Integrierter Messeauftritt* meint, dass sowohl die gebaute Stand-Architektur, die Fahrzeugausstellung, die Bühnenbespielung, die Themen- und Exponate-Inseln, bis hin zu den unterstützenden Grafik- und Filminhalten und selbst die Hilfsmittel für Fachexplainer, den übergeordneten strategischen Kommunikationsvorgaben und gestalterischen Prinzipien und Standards der Marke folgten. Den Anspruch des ganzheitlichen Markenauftritts rundeten auf der Messe ergänzende Stationen mit Angeboten zu Service-, Finanzierungs- und Versicherungs-Dienstleistungen von Mercedes-Benz und ein großer Zubehör-Shop für Markenartikel ab.

Folgende Aspekte der IAA 2011 bildeten zusammengefasst den optimalen Forschungsrahmen, um empirische Daten zur Erforschung designtheoretischer Fragen exemplarisch am Beispiel einer internationalen Automobilmesse von Mercedes-Benz zu erheben:

- Das komplexe Bezugssystem war räumlich, zeitlich und inhaltlich klar abgrenzbar.
- Beteiligte Experten der 10 Explainerstationen ließen sich als kompetente Probanden gewinnen.
- Die älteste Automobilmarke startete eine Kampagne zur Neuausrichtung/Verjüngung der Marke.

1.7 Konzipieren der empirischen Untersuchung

Grund der Erhebung: Die vorliegende Arbeit will designtheoretische Ansätze zur systematischen Analyse und wertschöpfenden Steuerung von Design in komplexen Messeprojekten untersuchen. In der

⁸² Keller, Andreas (2011d), Abb. Foto _MG_2419.jpg.

Literatur existieren bislang kaum wissenschaftlich hergeleitete Methoden und Verfahren speziell für Messe-Designmanager. Um für das Untersuchungsvorhaben interpretierbare Fakten aus der Praxis zu gewinnen, muss eine eigene empirische Datenbasis erhoben werden.

Bedarf in der Praxis: Konzeptentwickler und Designer brauchen stets verbindliche Planungsvorgaben, gerade um *Themen und Inhalte* darzustellen. Lenkungsverantwortliche müssen als Arbeitsgrundlage vor allem Informationen und Orientierung bereitstellen. Die Planung, Steuerung und Kontrolle von Designprozessen für *Themendarstellungen* erfordert im alltäglichen Entwickeln und Lenken von Messedesign eine besonders umsichtige und vielschichtige Recherche- und Analysearbeit. Verfügbare Informationen über Marken-, Produkt- und Technologiekampagnen müssen *gesammelt, systematisiert, verglichen* und *bewertet* werden. Fehlende Informationen oder Veränderungen müssen gegebenenfalls aus vorhandenem Wissen *kompensiert* werden. Für das redaktionelle Begleiten von Messedesign sind Kenntnisse über Zusammenhänge und Abhängigkeiten unerlässlich. Parameter zum Planen und Steuern verändern sich ständig. Dauerhaft stabile Prozesse existieren nicht. *Ganzheitliche Überblicke zu gewinnen, ist schwierig.*

Konsumenten nehmen die Automobilhersteller außerdem immer selbstständiger wahr, weil sich die Grundeigenschaften hochkomplexer Fahrzeugprodukte und Dienstleistungen immer weniger differenzieren. Auf Automobilmessen scheint deshalb neben dem unmittelbaren Wettbewerbsvergleich der Fahrzeuge auch die dargebotene strategische und inhaltliche Positionierung der Marke für die meisten Besucher und die Fachpresse extrem meinungsbildend zu sein. Themendarstellungen sind räumlich und gestalterisch übersetzte Botschaften der Kommunikationskampagnen, die Nutzen und Vorteile erklären sollen.

Eine Expertenbefragung zu Themendarstellungen soll unter anderem offenlegen, wie durch mehr Orientierung und Flexibilität im Designmanagement ein gezielter Beitrag zur Pflege des Markenimages auf Automobilmessen geleistet werden kann. Design für Themendarstellungen zu steuern bedeutet, Wertbilder, Faszinationsaspekte und Leistungsdimensionen in markenspezifischer Weise zu vereinen. Originale und themenbezogene Exponate sind einige der konkreten Mittel, um auf Automobilmessen einem vielschichtigen Besucherpublikum die neuesten Marken- und Technologiebotschaften hautnahe zu präsentieren. Dabei kommt es *redaktionell* darauf an, die technische Komplexität der Fahrzeuge auf neue Nutzen und Vorteile für Endverbraucher und markentypische Attribute im Wettbewerbsvergleich zu fokussieren. Die Gestaltung der Themendarstellungen soll die fokussierten Produkt- und Nutzungseigenschaften markenadäquat transportieren – Designlösungen müssen dazu auch losgelöst vom Fahrzeug spannend und leicht verständlich sein.

Fazit: Die Untersuchung muss an *interdisziplinären Zusammenhängen* zwischen Wertversprechen, Konsumangeboten und Leistungsmerkmalen der Marke und der Entstehung von Bedeutungen ansetzen.

Der Ansatz zum Planen und Durchführen des Forschungskonzepts bezieht sich unter anderem auf Vermutungen aus den eigenen Beobachtungen und bisherigen Voruntersuchungen des Verfassers der vorliegenden Arbeit. Themendarstellungen auf Messen sind faszinierend und glaubwürdig zugleich, wenn das Informations- und Unterhaltungsangebot überraschend und einzigartig präsentiert und gleichzeitig vorhandenes Wissen der Verbraucher angesprochen wird. Für Messen scheinen spielerisch-explorative Formen der Informationsaufbereitung besonders gut geeignet zu sein, um Aufmerksamkeit und Interesse zu gewinnen. Diese praxisbasierten Annahmen müssen in der nachfolgenden Untersuchung empirisch überprüft werden, um daraus designtheoretische Rückschlüsse über verallgemeinerbare Mechanismen und Konsequenzen für systematisches Denken und Handeln im Messe-Designmanagement und damit auch für das Planen zukünftiger Themendarstellungen zu ziehen.

Durch die Komplexitätsforschung von Malik⁸³ und die Pfadforschung von Schreyögg, Sydow und Koch⁸⁴ inspiriert, könnte ein neuer designtheoretischer Ansatz darin liegen, dass sich erfolgreiches Ent-

⁸³ Vgl. Malik, Fredmund (2008).

wickeln und Lenken von Messedesign gerade am *Interdisziplinären* entscheidet. Dazu müssen die *Standpunkte* und *Überlappungen* unterschiedlicher Teilsysteme untersucht werden. Außerdem leistet auch der wissenschaftsphilosophische Beitrag von Gert Selle ein klares Statement, das Untersuchungsfeld aus *verschiedenen Perspektiven* zu beleuchten und *unterschiedliche Untersuchungsstandpunkte* einzunehmen:

„Jede Arbeit am Gegenstand eines Forschungsinteresses sollte mehrperspektivisch geplant werden, in einem Mix von Inansichtnahmen, methodischen Instrumentierungen und Analyse-Versuchen. Es sollten unterschiedliche Ansätze und Verfahren auf ein und dasselbe Objekt angewendet und nicht eine einzige, dazu noch konventionell abgesicherte Annäherungsweise darauf bezogen werden. Wir wissen aus Erfahrung, dass selbst bei strikter Einhaltung wissenschaftlicher Diskursregeln nie etwas Endgültiges, sondern immer nur etwas vorläufig Gesichertes herauskommen kann.“⁸⁵

Diese Vorüberlegungen bilden den Ausgangspunkt für ein eigenes Modell. (siehe Abbildung 10).

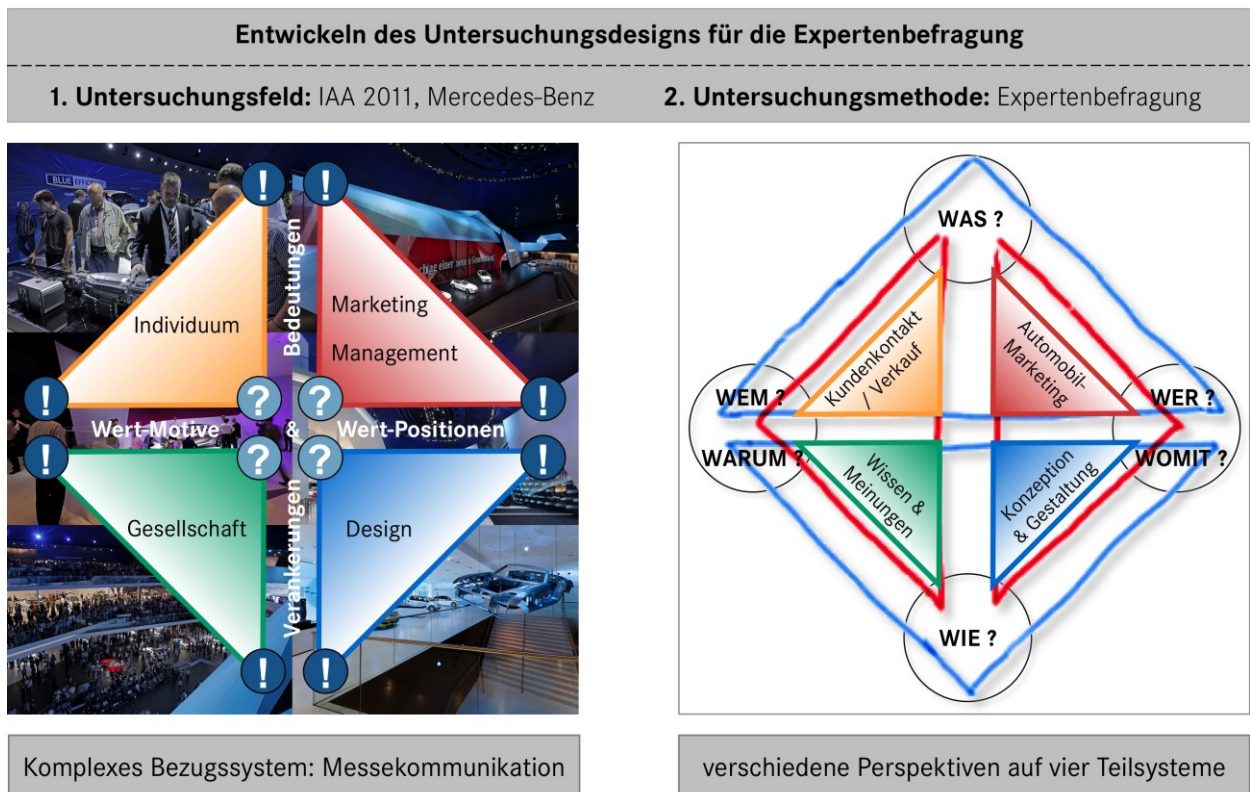


Abbildung 10 Struktur des Untersuchungskonzepts für die Expertenbefragung⁸⁶

Klar abgegrenzte Ereignisfelder sollen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und später zu einem designtheoretischen Gesamtbild vom Messeereignis vereint werden. Dabei geht es um den Versuch, In-

⁸⁴ Vgl. Schreyögg, Georg u.a. (2003), S. 257–281.

⁸⁵ Selle, Gert (2012), S. 137.

⁸⁶ Baarsch, Ralf (2015a), Abb. Eigene Erstellung unter Verwendung der gleichen Bildquellen wie in Abb. 2 und Abb. 4-8 des Fotografen Andreas Keller (beauftragt von Daimler AG), im Hintergrund (unverändert) dargestellte Fotos von oben links nach unten rechts: *_MG_3265.jpg, _MG_0017.jpg, _MG_6037.jpg, _MG_0700.jpg, _MG_7402.jpg, _MG_9542.jpg.*

formationen systematisch zu erfassen und zu verknüpfen. Das komplexe Bezugssystem sollte so ganzheitlich analysiert und abgebildet werden können.

Die empirische Forschungsidee besteht darin, die beteiligten Experten im Hinblick auf das Messeereignis IAA 2011 aus unterschiedlichen Perspektiven zu befragen. So entsteht zu jedem befragten Ereignisfeld/Teilsystem eine Datenbasis – ein *Teilbild vom Ganzen*. Bei vergleichbaren Untersuchungsperspektiven auf das spezifische Messegeschehen und ähnlichem Kompetenzniveau der Probanden müssten sich die gewonnen Teilbilder gut miteinander vergleichen lassen. So sollten sich *Gegensätze*, aber auch *Zusammenhänge* und *Abhängigkeiten* zwischen den Ereignisfeldern/Teilsystemen systematisch herausarbeiten lassen. *Systematisches Beobachten und Befragen* ist nach Überzeugung des Verfassers ein möglicher Schlüssel für die Praxis, um Übersicht und Orientierung für Lenkungsverantwortliche in komplexen Bezugssystemen zu gewinnen. Chancen und brachliegende Potenziale können gezielter genutzt werden, wenn neue Ideen an bestehendes Wissen und an existierende Zusammenhänge und vernetzte Systemstrukturen direkt angeschlossen werden könnten. Die *Befragung beteiligter Fach-Experten* erscheint das am besten geeignete methodische Untersuchungsverfahren zu sein, um die beabsichtigte empirische Datenbasis vom Entwickeln und Lenken des Messedesigns für die IAA 2011 bei Mercedes-Benz zu erheben.

Das methodische Vorgehen zum Untersuchungsablauf musste auf die schnelllebigen Umfeldbedingungen des Unternehmensalltags abgestimmt werden. Nach dem Messeereignis ging es darum, möglichst viele der IAA-beteiligten Spezialisten zeitnahe als Teilnehmer für das Untersuchungsvorhaben zu gewinnen. Die vorhandene Feedbackbereitschaft der Spezialisten musste ereignisnahe und auf unkomplizierte Weise mit konkreten Fragen zum Untersuchungsvorhaben des Verfassers abgeholt werden. Daher kam nur eine Erhebungsmethode in Frage, die einerseits eine teilnehmerfreundliche und praxistaugliche Durchführbarkeit und andererseits eine wissenschaftlich akzeptable Datenbasis liefern konnte. Auf Grund der persönlichen Kontaktaufnahme des untersuchenden Verfassers zu allen Spezialisten vor, während und nach dem Messeereignis war es naheliegend, die vorinformierten Probanden durch individuelle Zusendung von spezifizierten Fragebogenformulare in das Untersuchungsvorhaben als Experten einzubinden.

Die Vor- und Nachteile des methodischen Verfahrens einer Expertenbefragung wurden im Vorfeld der Untersuchung in Betracht gezogen und abgewogen.

Die Vorteile der Befragungsmethode mittels zugesendeter Fragebögen liegen eindeutig in der *unkomplizierten und schnellen Erreichbarkeit vieler Probanden zum gleichen Zeitpunkt*. Per E-Mail versendete Befragungsunterlagen können orts- und terminunabhängig empfangen, beantwortet und rückgesendet werden. Die Probanden haben bei dieser Befragungsmethode den Vorteil, die Randbedingungen für die optimale Bearbeitung der Fragebögen nach eigenem Ermessen flexibel und individuell für sich zu gestalten. Wenn sich die Probanden außerhalb einer Laboratmosphäre und ohne Zeitdruck ganz individuell auf die Fragen tiefgründiger einlassen können, sind die Bereitschaft und die erreichbare Qualität der daraufhin abgegebenen Antworten voraussichtlich höher als in Interviewsitzungen. Jegliche Beeinflussung der individuellen Antworten durch die unmittelbare Anwesenheit des Untersuchenden oder anderer Befragungsteilnehmer kann durch die dezentrale Form der Befragung und Beantwortung ausgeschlossen werden. Die Befragungsmethode liefert in hohem Maße authentische und persönliche Feedbacks, jeweils aus der individuellen und fachlichen Verankerung des Probanden heraus. Damit wird auch für die Befragungssituation eine praxisnahe Atmosphäre für die Äußerung von Meinungen und Einschätzungen hergestellt. E-Mail als Kommunikationskanal bietet die Vorteile einer schnellen und persönlichen Kontaktaufnahme zwischen dem Untersuchenden und dem Probanden. Gleichzeitig sind Versand und Empfang von E-Mail-Nachrichten für die *Nachverfolgung des Befragungsfortschritts* immer eindeutig adressiert und automatisch dokumentiert. Durch automatische Empfangsbestätigungen des E-Mailsystems und der Mög-

lichkeit gezielter Nachfragen gelingt es, die Beteiligungsquote höher einzustellen als bei Befragungen, die als klassische Briefpost versendet werden.

Die Nachteile liegen hauptsächlich in der eventuellen *Missverständlichkeit von Fragestellungen*, die im Zweifelsfall entweder gar nicht oder auf Grundlage individueller Interpretationen beantwortet werden. Auch die Reihenfolge und Dauer der Beantwortung der Fragen kann bei dieser Form der Befragung nicht nachgeprüft werden. Ergänzende Nachfragen oder auch Gegenproben durch nochmaliges Befragen des gleichen Befragungsmerkmals, wie bei einer flexiblen Interviewsituation möglich, sind bei dieser Methode nicht gleichwertig realisierbar. Damit entfallen diese beiden Aspekte als zusätzliche Möglichkeit zur Vertiefung interessanter Äußerungen und stehen auch nicht als verdeckte Qualitätssicherungsmaßnahmen zur Verfügung. Durch das Ankreuzverfahren und klar zugewiesene Beschriftungsfelder sind die Chancen und die Flexibilität, noch umfangreicheres Wissen oder Zwischentöne der Experten aufzunehmen, ebenfalls eingeschränkter als in Interviewverfahren. E-Mail als Kommunikationskanal birgt neben den Vorteilen der guten Erreichbarkeit aber auch das Risiko, dass das Anschreiben und die Befragungsunterlagen des Verfassers unter Umständen bewusst oder unbewusst zurückgestellt, ignoriert oder wegen hoher Arbeitsbelastung vergessen werden. Für den Untersuchenden besteht ein *erhöhter Aufwand*, die Empfangsbestätigungen zeitnahe nachzuverfolgen.

Die Methode der Expertenbefragung ist grundsätzlich geeignet, *vielfältige Meinungsbilder systematisch* zusammenzutragen. Im Hinblick auf das angestrebte Untersuchungsziel, möglichst viele Spezialisten in einem angemessen kurzen Zeitraum systematisch nach dem Messeereignis zu befragen, bleibt festzustellen, dass eine Expertenbefragung mittels zugesendeter Fragebögen dennoch eine vielversprechende und in der Wissenschaft auch übliche Methode darstellt, trotz einiger Einschränkungen gegenüber einem Interviewverfahren mit körperlicher Anwesenheit aller Beteiligten. Allerdings ist eine Datenerhebung mittels dieser Befragungsmethode in der Durchführung für den Untersuchenden auch sehr anspruchsvoll. Die Herausforderungen dieser Methode liegen vor allem in der *aufwendigen Vor- und Nachbereitung* der Datenerhebung. Für die Auswertung wird eine qualitativ hochwertige Datenbasis aus Experten-Feedbacks benötigt, die aus möglichst vielen Rückläufern der beteiligten Spezialisten sicherzustellen ist. Schon im Vorfeld müssen an die Qualität der Fragestellungen und an die Erfassungsmöglichkeiten für Antworten und Feedbacks deutlich höhere Anforderungen gestellt werden als an Verfahren mit Interviewcharakter. Der Befragungsverlauf wird bei der gewählten Methode allein durch den Aufbau der Fragenkomplexe sichergestellt. *Die vorgegebenen Fragen und Bearbeitungshinweise strukturieren den Befragungsprozess* und müssen daher selbsterklärend und eindeutig sein. Die Verständlichkeit der Formulierungen in den Fragebögen entscheidet in hohem Maße über die zu erwartende Qualität und letztlich auch die Quantität der verwertbaren Rückantworten. Die inhaltliche Qualität der Fragestellungen muss einerseits das Expertenwissen anreizen und andererseits auf Erkenntnisgewinn zum beabsichtigten Forschungsvorhaben ausgerichtet sein. Alle Antworten müssen für die Auswertung uneindeutig zur jeweiligen Fragestellung zugeordnet werden können. Alle Fragebögen müssen so gestaltet sein, dass die gewonnenen Antworten anderer Befragungsteilnehmer zum gleichen Fragebogen zueinander direkt vergleichbar sind. Mit der Wahl dieser Methode wird ganz bewusst auf individuelles Eingehen oder flexibles Nachregeln während des Befragungsverlaufs verzichtet. Die Fernbefragung von Experten mittels zugesendeter Fragebögen erfordert vom Untersuchenden eine konsequent durchdachte Vorbereitung der Fragenkomplexe und während des gesamten Befragungsprozesses eine aktive Begleitung der Teilnehmer sowie die fachliche Zwischenkontrolle der gelieferten Feedbacks. Für die Auswertung ist aus vielen, zum Teil individuell gefärbten Einzelfeedbacks eine vorstrukturierte Rohdatenbasis zusammenzustellen.

Unter fachlicher Abwägung aller Vor- und Nachteile hat sich für die geplante Erhebung die Methode der *Expertenbefragung mittels individuell zugesendeter elektronischer Fragebögen*, kombiniert mit

persönlicher Kontaktaufnahme zu jedem Probanden als das vielversprechendste und am zuverlässigsten zu realisierende methodische Untersuchungsverfahren herauskristallisiert.

Die Fragebögen und deren Bearbeitungshinweise wurden zusammen mit einem individuellen Anschreiben per E-Mail an jeden Probanden versendet. Um nicht vergessen oder ignoriert zu werden, wurde die Befragungsaktion durch persönliche Gespräche im Vorfeld, Beantwortung von Rückfragen einzelner Probanden während der Aktion und telefonische Kontaktaufnahme bei Ausbleiben einer fristgemäßen Rückantwort permanent vom Verfasser der vorliegenden Arbeit nachverfolgt und aktiv begleitet. Die Versendung und Rückläufe der Fragebögen wurden während der circa vierwöchigen Durchführung der Befragungsaktion vom Untersuchenden konsequent und teilnehmerbezogen protokolliert. Zur Wahrung der zugesicherten Anonymität der Probanden wird allerdings auf eine Veröffentlichung dieser qualitätssichernden Begleitprotokolle bewusst verzichtet. Schon in der Planung des Untersuchungsdesigns wurden die Aspekte der *Anonymität der Probanden* und die *Wahrung der Geschäftsgeheimnisse der Daimler AG* berücksichtigt. Die gesamte Untersuchung wurde so angelegt, dass nicht Einzelpersonen, sondern die Schwarmintelligenz möglichst vieler beteiligter Spezialisten ein untersuchungsrelevantes Abbild des öffentlichen Messegeschehens für die designwissenschaftliche Diskussion liefert.

Zur Validierung der Experten (über das *Screening*) und für jedes der vier spezifischen Expertenfelder hat der Verfasser jeweils ein interaktives Fragedokument im PDF-Dateiformat entwickelt. Durch erste Gespräche mit potenziellen Probanden wurde schon im Vorfeld ausgetestet, dass die Bereitschaft der teilnehmenden Experten sich deutlich erhöht, wenn ein persönlicher Bezug zum Untersuchenden hergestellt ist, zur Bearbeitung der Fragebögen aber Zeit, Ort und Gemütslage durch den Befragten anschließend selbst bestimmt werden können. Jeder Proband wurde mittels begleitender Erklärungen und Bearbeitungshinweise durch die einzelnen Fragenkomplexe geführt. Die Fragestellungen waren durchnummeriert und die zugehörigen Antwortfelder eindeutig markiert. Die Fragebögen wurden funktionell und inhaltlich durch ausgewählte Probanden vorab getestet und vom Verfasser entsprechend den Hinweisen aus den Pre-Test-Befragungen optimiert. Das Untersuchungskonzept baute auf die freiwillige und aktive Beteiligung der Probanden. Schon in den Ankündigungsgesprächen zur Expertenbefragung signalisierten die potenziellen Probandengruppen aller vier Expertenfelder eine hohe Teilnahmebereitschaft. Das Interesse und die Bereitschaft bestätigten grundsätzlich die Durchführbarkeit der Befragungsaktion und die passende Wahl des methodischen Verfahrens im Unternehmensalltag.

Die eindeutige Stimmabgabe wurde durch die *elektronischen Fragebögen* mit *interaktiven Antwortkästchen* sichergestellt. Es gab klar zugewiesene Beschriftungsfelder für eigene qualitative Kommentare der Probanden. Bei Nichtbenutzung elektronischer Medien war die Beantwortung nach gleichem Prinzip durch Ankreuzen und Ausfüllen auch in klassisch ausgedruckter Papierform sichergestellt. Die Rücksendungen wurden per E-Mail, Fax oder Hauspost (innerhalb der Daimler AG) als vertrauliche Zustelloptionen angeboten, um auch durch verschiedene Kommunikationskanäle eine übertragungstechnisch sichere und hohe Rücklaufquote der beantworteten Beiträge zu gewährleisten. Da es sich bei allen teilnehmenden Experten entweder um direkte Firmenangehörige der Daimler AG oder um professionell eingebundene Partnerfirmen der Daimler AG handelte, konnte von einer entsprechenden Basisausstattung an elektronischen Kommunikationsmitteln, geschützten Kommunikationskanälen und Grundlagenwissen zur Nutzung dieser Medien und Ressourcen für die Beantwortung und Rücksendung ausgegangen werden.

Ziel der Expertenbefragung war das *Evaluieren von fachspezifischen Eindrücken*. Durch die empirische Untersuchung sollten Erkenntnisse und Eindrücke aus unterschiedlichen fachlichen Perspektiven gesammelt werden, mit denen zukünftige Themendarstellungen, wie Exponate und Explainerstationen, auf Automobilmessen noch bedarfsgerechter und kundenorientierter geplant und umgesetzt werden können. Methodisch kam zur Erhebung der empirischen Datenbasis mit Vorrang die Befragung beteiligter Messeexperten in Frage. Die Evaluierung wurde anhand von Fragestellungen geführt, die an qualifizier-

te⁸⁷ Experten aus dem Mercedes-Benz IAA-Team 2011 gerichtet wurden. Von den Befragten wurden *Einschätzungen und Erfahrungen zum konkreten Messeauftritt* von Mercedes-Benz auf der 64. Internationalen Automobil-Ausstellung eingeholt. Als Bezug wurde die Laufzeit der PKW-IAA vom 02. Oktober bis 19. Oktober 2011 in Frankfurt am Main angesetzt. Der Hauptfokus der Befragung wurde auf das *Messedesign und seine Rahmenbedingungen* gelegt, die für die Markenwelt geschaffen wurden.

Befragt wurden die *internen Mitarbeiter* und *externen Planungspartner der Daimler AG*, die aktiv am Messeauftritt der Daimler AG in der Konzept-, Planungs- und Durchführungsphase der IAA 2011 mitgewirkt haben. Die Befragungsteilnehmer wurden vom Verfasser der Arbeit aus den Konzept-, Planungs- und Betreuungsteams der Mercedes-Benz IAA 2011 ausgewählt und bereits während des Messeereignisses zur Teilnahme am Untersuchungsvorhaben des Verfassers angesprochen. Die Teilnahme aller Spezialisten erfolgte auf freiwilliger Basis. Die Kriterien zur Auswahl der Teilnehmer durch den Verfasser waren: der berufsbedingte thematische Hintergrund, die jeweilige fachliche Profession und die Expertentätigkeit jedes angesprochenen Kandidaten im zu untersuchenden Messeprojekt IAA 2011. In das gesuchte Expertenprofil fielen *Kandidaten mit Themenverantwortung*, Professionen und Tätigkeiten als *Verkäufer oder Kundenberater auf der Messe*, als *Experten für Automobilmarketing*, als *Verantwortliche für „Integrierte Kommunikation“*, als *Fachexplainer* oder *Themenspezialisten* aus der Entwicklung, als *Messeplaner*, *Architekten* oder *Konzeptentwickler* und *Designer*.

Im Vorfeld der eigentlichen Befragung führte der Verfasser mit jedem potenziell geeigneten Probanden ein Vorgespräch.⁸⁸ Im persönlichen Gespräch wurde das Untersuchungsvorhaben allgemein dargestellt und nach der grundsätzlichen Bereitschaft des Experten zur Teilnahme an einer Evaluierung gefragt. Die ausführliche Darlegung des Untersuchungsvorhabens und die Durchführung der eigentlichen Befragung erfolgten in schriftlicher Form. Die schriftliche Befragung fand in zwei Schritten statt: 1. der Beantwortung eines Screening-Fragebogens und 2. der Beantwortung eines Fragenkomplexes zum identifizierten Expertenfeld. Alle Fragen und Befragungsmerkmale des Screenings und der Fragenkomplexe I bis IV wurden vom Verfasser selbst definiert und speziell für das Untersuchungsvorhaben im Umfeld der Daimler AG ausformuliert. Grundlage bildeten dazu die eigenen theoretischen Voruntersuchungen zu dieser Arbeit, die Mitarbeit am IAA-Projekt 2011 und die Markenpositionierung von Mercedes-Benz. Die Teilnehmer erhielten, passend zu ihrem Expertenprofil, zusammen mit dem persönlichen Anschreiben das Screening und, gemäß dem Vorgespräch, den/die vorab identifizierten Fragenkomplex(e). Alle zugesendeten Fragebögen enthielten neben dem stringent geführten Teil der Befragung nach Ankreuzmethode auch Möglichkeiten der freien Formulierung abschließender persönlicher Feedbacks, sowohl zum Untersuchungsfeld wie auch zur Durchführung der Befragung selbst.

Im Kern aller Fragebögen beschäftigten sich die Forschungsfragen für alle vier Expertenfelder exemplarisch mit zentralen Problemstellungen beim Entwickeln und Lenken von Messedesign (siehe dazu auch Abbildung 10 rechts und Abbildung 11 rechts):

- *Warum* besucht das Messepublikum eine Automobilmesse?
- *Was* ist auf Automobilmessen von Interesse?

⁸⁷ Die Bezeichnung „qualifiziert“ ist in diesem Zusammenhang im Sinne von „Auswahl- oder Vorbereitungsprozess“ auf die Befragung zu verstehen. Es sei erwähnt, dass alle Befragungsteilnehmer innerhalb des gesetzten Untersuchungsrahmens im höchsten Maß als fachlich kompetente Experten für Mercedes-Benz auf der IAA 2011 und in der Regel auch als die authentischsten Vertreter ihres jeweiligen Expertenfelds gelten dürfen.

⁸⁸ Die Vorgespräche zur Erhebung wurden weitgehend schon während des Messeereignisses im direkten Dialog mit den potenziellen Experten geführt und circa sechs Wochen nach dem Messeereignis durch ein Telefonat nochmals verstärkt, bevor ein Anschreiben mit Screening- und Experten-Fragebogen konkret vom Verfasser an den Teilnehmer per E-Mail versendet wurde.

- *Mit welchen Informations- und Unterhaltungsangeboten kann eine Premiummarke wie Mercedes-Benz ihre Gäste auf Messen emotional faszinieren?*
- *Wie müssen die Botschaften des Absenders übersetzt sein, um eine möglichst große Bandbreite an Besuchern nicht nur inhaltlich-rational, sondern vor allem emotional zu erreichen?*

Jeder der vier fachlichen Fragenkomplexe wurden so angelegt, dass anhand konkreter Beispiele aus dem Bespielungskonzept der IAA 2011 erfragt wurde, welche Beiträge insbesondere die räumlich inszenierten *Themendarstellungen*, unterschiedliche *Exponate-Typen* und betreute *Explainerstationen* für das *Informations- und Unterhaltungsbedürfnis der Besucher* leisten konnten und damit zum *Markenimage* von Mercedes-Benz im Gesamtkontext beitrugen. Jeder Fragenkomplex wurde dazu in fünf praxisnahe Fragenblöcke strukturiert. Die Befragungsmerkmale leiteten sich aus der Zusammenführung der theoretischen Erkenntnisse der Voruntersuchung und aus Aspekten der Markenführung von Mercedes-Benz in der Praxis her. Aus den beantworteten und an den Verfasser rückgesendeten Fragebögen wurden Erkenntnisse und Meinungen der beteiligten Experten aus allen vier vordefinierten Teilsystemen der IAA 2011 systematisch für die spätere Auswertung zusammengetragen.

Vertraulichkeit der Aussagen wurde allen Befragungsteilnehmern zugesichert. Die erhobenen Daten wurden dementsprechend neutralisiert, zusammengefasst und nur die *verdichteten Rohdaten* der qualitativen Bewertung *anonymisiert* zugeführt. Ausformulierte Feedbacks und Bemerkungen einzelner Experten wurden als Zitate im Originalwortlaut erhalten, aber ebenfalls nur in anonymisierter Form in die Datensammlung des jeweiligen Expertenclusters aufgenommen.

Erster Schritt der Evaluierung war das Screening der Experten. Die Einschätzungen und Erfahrungen der internen Mitarbeiter und externen Planungspartner des Mercedes-Benz IAA-Teams boten einen bisher noch nicht wissenschaftlich betrachteten Pool mit wertvollem Expertenwissen für die Erforschung von systematischem Designmanagement. Die relevanten Schlüsselpersonen hinsichtlich der designtheoretischen Untersuchung mussten unter den Mitarbeitern und Planungspartnern im IAA-Team deshalb zunächst als *Teilnahmekandidaten identifiziert*, als *Experten bestätigt* und dann als *Probanden* für die spezifischen Expertenfelder des Untersuchungskonzepts *klassifiziert* werden.

Das Screening diente im Vorfeld der fachspezifischen Befragung zur *Bestätigung des Profils* jedes Befragungsteilnehmers als *Experte im Sinne des Untersuchungsvorhabens*. Für das Untersuchungskonzept war außerdem die Clusterung des Expertenwissens in die *spezifischen Expertenfelder* „Kunden“, „Automobilmarketing“, „Wissensvermittlung und Meinungsbildung“, „Messe-Kommunikation“ wichtig. Die Expertenfelder I bis IV wurden durch jeweils eigene Fragenkomplexe voneinander abgegrenzt. Über das Screening wurde zu jedem einzelnen Befragungsteilnehmer nochmals ein persönlicher Kontakt hergestellt, das Untersuchungsvorhaben dargelegt und konkretes Feedback zur Beteiligung als Experte im Sinne der geplanten Untersuchung eingeholt. Unter aktiver Mitwirkung jedes Teilnehmers wurde durch den *Screening-Fragebogen* die Experten-Vorauswahl des Verfassers entweder bestätigt oder eine neue Zuordnung zu einem anderen oder zusätzlichen Expertenfeld angeregt. Es wurden aber auch Nichtteilnahmen aus fachlichen Gründen abgeklärt. Für die Durchführung konnte dadurch sichergestellt werden, dass jeder Befragungsteilnehmer entsprechend seines Wissensprofils individuell als Experte qualifiziert wurde und mindestens einen der vier spezifischen Fragenkomplexe zur fachlichen Beantwortung erhielt. Auf Grundlage des Screenings konnte für die spätere anonyme Auswertung jeder Experten-Beitrag zur IAA 2011 *einem Experten-Cluster eindeutig zugeordnet* werden.

Zweiter Schritt der Evaluierung war die fachspezifische Expertenbefragung. Alle Teilnehmer wurden gebeten, die Beantwortung der Fragen auf ihre ganz persönlichen Erfahrungen als Beteiligte am Messegeschehen während der Konzeptions-, Realisierungs- und Durchführungsphasen der IAA 2011 bei

Mercedes-Benz zurückzuführen. Die einzelnen Fragenkomplexe der vier Expertenfelder wurden so angelegt, dass das Spannungsfeld zwischen den Motivationen der Messebesucher, der Automobilmarke Mercedes-Benz und den beobachtbaren Vorgängen bei der Wahrnehmung und Entstehung von Bedeutungen im Fokus der wissenschaftlichen Untersuchung stand.

Das Expertenfeld I bildet die *individuellen Perspektiven der Kunden* während des Messeereignisses ab. Mit dem Fragenkomplex I wurde Expertenwissen zur Besucher- und Kundenbetreuung auf der IAA ermittelt. Für die Designforschung waren Beobachtungen zur *Motivlage* und zum *Stimmungsbild* der Gäste auf der Messe aus dem Blickwinkel der offiziellen Ansprechpartner für Besucher und Kunden relevant. Dazu wurden vorrangig Verkäufer oder Kundenberater aus den vertretenen Mercedes-Benz Niederlassungen und von Vertriebspartnern als Experten für die Evaluierung angesprochen.

Das Expertenfeld II bildet die *unternehmerischen Perspektiven des Automobilmarketings* auf das Messegeschehen ab. Mit dem Fragenkomplex II wurde Expertenwissen zur integrierten Kommunikation auf Messen ermittelt. Für die Designforschung waren Erkenntnisse über die Praxis-Anpassung von *Kommunikationszielen* und *Kampagnen-Richtlinien* auf die Möglichkeiten und Stärken der Begegnungsplattform Messe relevant. Dazu wurden vorrangig Mitarbeiter der Daimler AG aus der Konzernzentrale und der Mercedes-Benz Vertriebsorganisation Deutschland (MBVD) sowie externe Agenturpartner mit redaktionellem Aufgabenhintergrund für die Evaluierung angesprochen. Die Experten für Automobilmarketing waren vorrangig Vertreter in Querschnittsfunktionen. Sie trugen überwiegend Verantwortung für die Markenführung, die Markt- und Kampagnen-Steuerung oder das integrierte Management einer oder mehrerer Baureihen.

Das Expertenfeld III bildet die *interdisziplinären Perspektiven zur Wissensvermittlung und Meinungsbildung* auf Messen ab. Untersuchungsgegenstand ist die Besucherbetreuung mittels Themendarstellungen. Mit dem Fragenkomplex III wurde Expertenwissen zur besuchernahen und erlebnisorientierten Kommunikation von Fachthemen im Messeumfeld ermittelt. Für die Designforschung waren Erkenntnisse über *Vermittlung inhaltlicher Themen* für Technikinteressierte und *emotional erfolgreiche Präsentationsformen* für Erlebnisbesucher auf Messen relevant. Dazu wurden vorrangig Mitarbeiter aus den Forschungs- und Entwicklungsbereichen der Daimler AG angesprochen. Als Entwickler waren diese Probanden sowohl fachlich kompetente Repräsentanten von Themenkomplexen als auch IAA-erfahrene Dialogpartner mit direktem Besucherkontakt an den themenspezifischen Explainerstationen.

Das Expertenfeld IV bildet die *markenorientierten Perspektiven zur Umsetzung kommunikativer Botschaften* in räumliche Erlebniswelten und medial gestützte Themendarstellungen auf Messen ab. Mit dem Fragenkomplex IV wurde Expertenwissen zur Konzeption und Gestaltung eines „Mercedes“-typischen Messeauftritts ermittelt. Im Untersuchungsfokus standen speziell das Entwickeln und Planen markengerechter Kommunikationskonzepte. Für die Designforschung waren Erkenntnisse über *Darstellungsmittel und Gestaltungsformen für die vertiefende Marken- und Technologiekommunikation* im Messeumfeld relevant. Untersucht wurden Themeninseln mit Exponaten, Simulatoren und Showcars. Dazu wurden vorrangig Mitarbeiter der Daimler AG und Vertreter externer Planungspartner aus dem IAA-Kernteam als Experten angesprochen. Sie übersetzten den „Pulsschlag einer neuen Generation“⁸⁹ in das räumliche, thematische und inhaltliche Markenerlebnis von Mercedes-Benz auf der IAA 2011. Als Projektmanager, Messeplaner und Designer trugen genau diese Probanden die Hauptverantwortung für die Konzeption der Architektur, das Bespielungskonzept und die Themendarstellungen.

⁸⁹ So lauteten das Motto und die thematische Überschrift der Markenwelt von Mercedes-Benz auf der 64. Internationalen Automobil-Ausstellung PKW in Frankfurt am Main im Jahr 2011. Siehe dazu auch Abbildung 5 in dieser Arbeit.

Kapitel 2

2. Expertenbefragung – Erheben und Interpretieren der empirischen Datenbasis

2.1 Ausführliches Analysieren des Messeauftritts von Mercedes-Benz zur IAA 2011

Vorbereiten der Expertenbefragung, Teil A – vier übergreifende Forschungsstandpunkte strukturieren das gesamte Untersuchungsfeld. Die Befragung der Probanden zum Messeereignis IAA 2011 wurde auf Grundlage der Voruntersuchungen und Vorkenntnisse des Verfassers definiert und eingegrenzt (siehe Abbildungen 11 und 13).

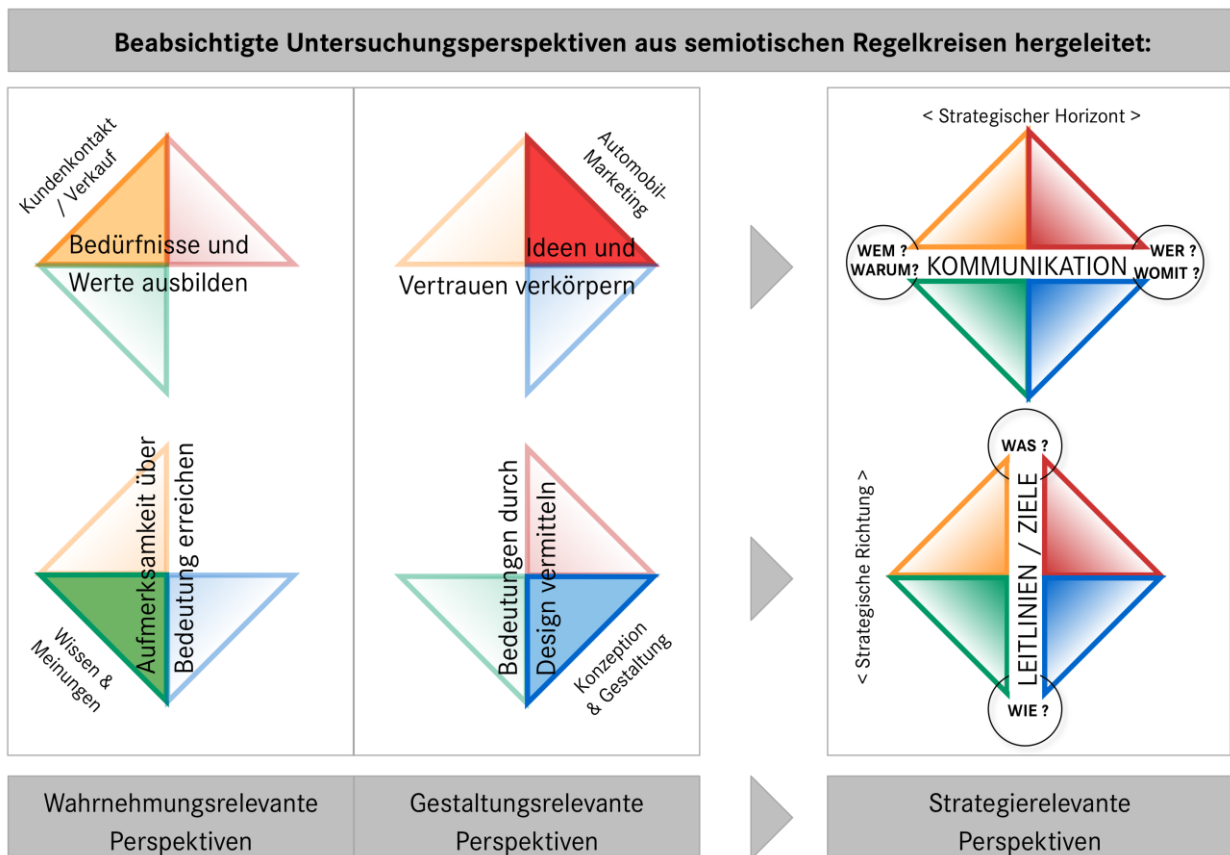


Abbildung 11 Konzept der Untersuchungsperspektiven⁹⁰

- Der Forschungsstandpunkt zu *persönlichen und soziokulturellen Dimensionen* des Messeereignisses fragt, **WEM?** werden die Kommunikationsbotschaften auf Automobilmessen als „Empfänger“ gesendet. Für die empirische Untersuchung wurde als übergreifender Eckpunkt die Position der **BESUCHER** des Messeereignisses als perspektivbildend identifiziert und definiert.
- Der Forschungsstandpunkt zu *persönlichen und unternehmerischen Dimensionen* des Messeereignisses fragt, **WAS? & WARUM?** wollen einerseits die Besucher als „Empfänger“ erfahren und andererseits die Marke als „Sender“ automobiler Themen und Inhalte auf Messen kommuni-

⁹⁰ Baarsch, Ralf (2015a), Abb. Eigene Erstellung. Die Abbildungen 11-13 sind eigene grafische Illustrationen des Verfassers dieser Arbeit, um das Hinführen zur empirischen Untersuchung zu dokumentieren. Nachfolgend wird auf wiederholte Hinweise zu diesen Eigenleistungen des Verfassers zur Vereinfachung verzichtet.

zieren. Für die empirische Untersuchung wurden als übergreifender Eckpunkt die **MOTIVE & INHALTE** des Messeereignisses als perspektivbildend identifiziert und definiert.

- Der Forschungsstandpunkt zu *unternehmerischen und markenspezifischen Dimensionen* des Messeereignisses fragt, **WER?** ist der „Absender“ von Kommunikationsbotschaften auf Automobilmessen. Für die empirische Untersuchung wurde als Eckpunkt übergreifend die Position der **MARKE** als perspektivbildend identifiziert und definiert.
- Der Forschungsstandpunkt zu *soziokulturellen und markenspezifischen Dimensionen* des Messeereignisses fragt, **WIE? & WOMIT?** wollen einerseits die *Besucher als „Empfänger“* und andererseits die *Marke als „Sender“* die automobilen Themen und Inhalte auf Messen erleben oder darstellen. Für die empirische Untersuchung wurde als übergreifender Eckpunkt jeweils die Position der **FORM der KOMMUNIKATION** bzw. das **DESIGN** des Messeereignisses als perspektivbildend identifiziert und definiert.

Für jedes Expertenfeld wurden diese vier übergreifenden Eckpunkte nochmals fachspezifisch definiert und zur Durchführung der empirischen Erhebung genauer ausformuliert (siehe Abbildung 12).

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

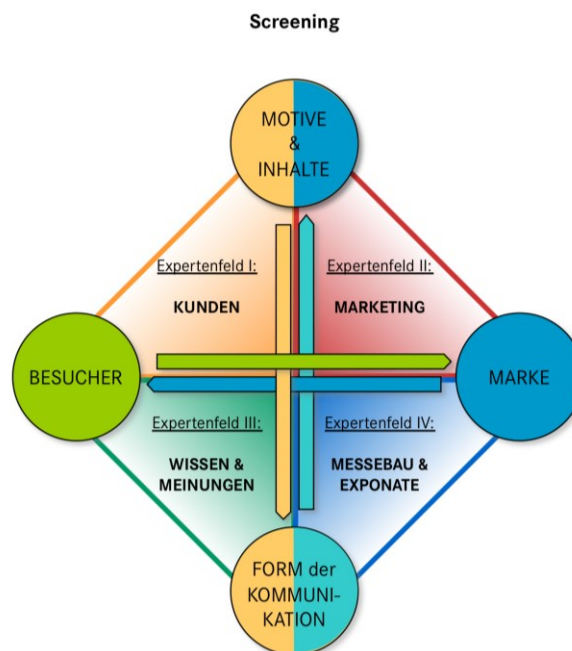


Abbildung 12 Gesamtkonzept der empirischen Studie – Deckblattmotiv Screening-Fragebogen

Vorbereiten der Expertenbefragung, Teil B – Anwenden der Fragebögen:

Mit dem „Screening“ (siehe Abbildungen 12 und 13) wurden im ersten Schritt alle avisierten Probanden als relevante⁹¹ Experten bestätigt. Gleichzeitig wurden alle teilnehmenden Probanden über den einheitlichen Screening-Fragebogen auch fachlich genau ihrem Expertenfeld zugeordnet. Von Beginn an sollte sichergestellt werden, dass jeder qualifizierte Experte aus seinem Spezialwissen heraus mindestens einen fachlichen Fragenkomplex auch kompetent im Sinne des Untersuchungsziels beantworten kann.

⁹¹ Der Verfasser versteht unter „relevante Experten“ jene Personen, die spezifisches Wissen zur IAA 2011 und zum konkreten Untersuchungsvorhaben aufweisen. Damit ist die Auswahl klar eingegrenzt.

Die **Fragenkomplexe I bis IV** bildeten das inhaltliche und fachliche Untersuchungsfeld mit jeweils einem eigenständigen Profil strukturierter Fragen ab. Die genaue Zuteilung der Probanden zu den vier Ereignisfeldern des Bezugssystems wurde aus dem vorherigen „Screening“ hergeleitet. Das spezifische Wissen der Probanden zum Messeereignis wurde über die Fragenkomplexe strukturiert abgefragt:

- Expertenfeld I zu „Kunden“
- Expertenfeld II zum „Marketing“
- Expertenfeld III zur „Wissensvermittlung & Meinungsbildung“
- Expertenfeld IV zur „Messe-Kommunikation“

Die Datenbasis wurde von allen teilnehmenden Experten mit dem Ausfüllen des einheitlichen Screening-Fragebogens und der Beantwortung des spezifischen Fragenkomplexes für eines oder mehrere Expertenfelder erhoben. Speziell interdisziplinär arbeitende Experten wurden vom Verfasser extra kontaktiert und gebeten, gegebenenfalls auch die Fragenkomplexe weiterer Expertenfelder⁹² zu beantworten.

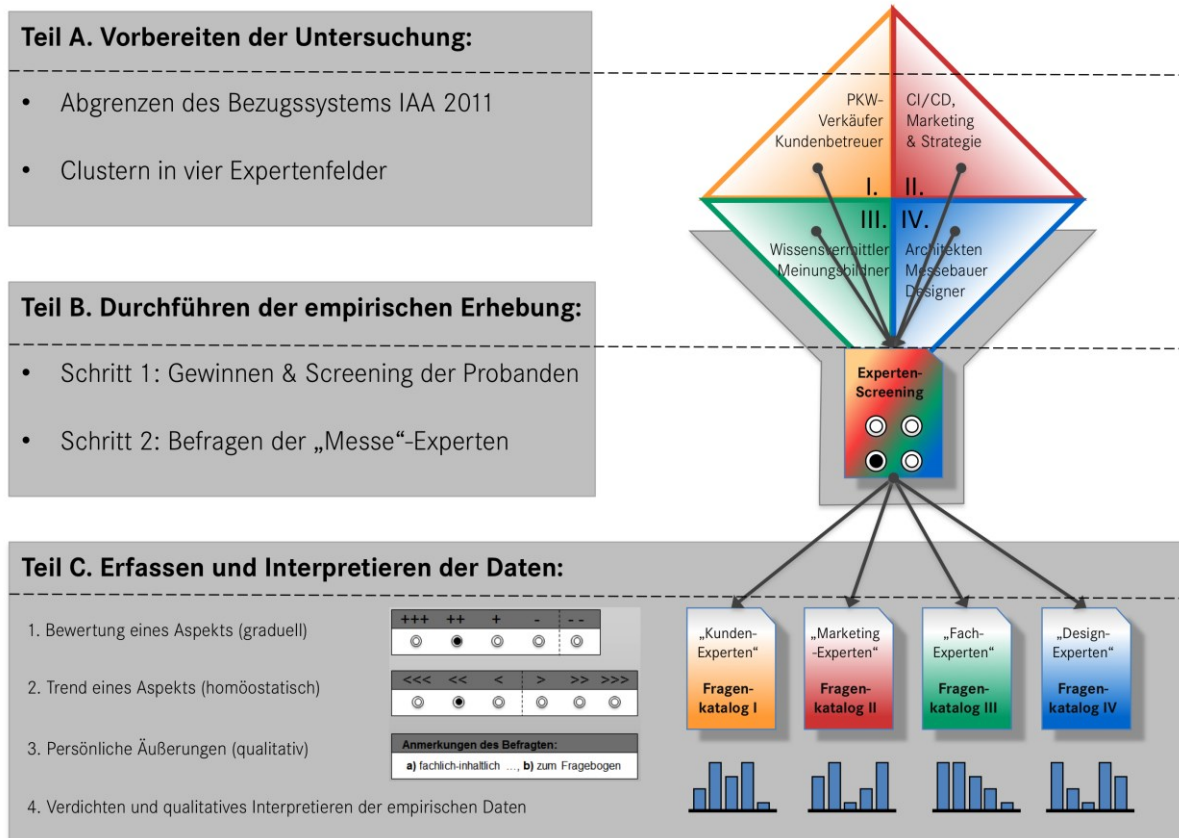


Abbildung 13 Schematischer Ablauf der empirischen Studie am Praxisbeispiel

Durchführung, Schritt 1 – Das Qualifizieren und Zuordnen der Experten erfolgte mittels Screening-Fragebogen (siehe Abbildung 13). Die konkreten Kompetenzen und Stärken der angesprochenen Unternehmensspezialisten wurden für das Untersuchungsvorhaben nach einem einheitlichen Fragesche-

⁹² In diesem Fall wurde die Person für jedes beantwortete Expertenfeld auch als Proband extra erfasst und gewertet.

ma ermittelt. Das Ziel dieses „Screenings“ bestand in der Gewinnung des jeweiligen Probanden als Experten und seine schrittweise Heranführung an mindestens einen der vier Fragenkomplexe. In drei Befragungsschritten mit Möglichkeiten der Mehrfachnennung von Expertenfeldern wurde jeder Teilnehmer gebeten, in der Frage S1 seinen *beruflichen und fachlichen Hintergrund* anzugeben, in der Frage S2 seine *Funktion am IAA-Auftritt* und seine *individuelle Beteiligung* an der Vorbereitung, Umsetzung oder Durchführung des Messeereignisses zuzuordnen. Mit dem „Screening“ wurden die Probanden auch emotional an das Untersuchungsvorhaben herangeführt und sensibilisiert, *selbst* an der Eingrenzung ihres vielseitigen und breit gefächerten Expertenwissens mitzuwirken. Gleich zu Beginn der Untersuchung wurde dadurch sichergestellt, dass die Probanden ihr Wissen aus nur einer Experten-Rolle heraus auf *eine spezifische fachliche Profession* fokussierten und das Messeereignis IAA 2011 dann auch nur aus dieser fachlichen Perspektive reflektierten.

Mit der abschließenden Bitte, sich verbindlich für eines der Expertenfelder zu entscheiden, wurde jedem Teilnehmer die spezifische Definition des Verfassers zum Verständnis und zum Begriff des „Experten im Sinne der Untersuchung“ eindeutig zur Kenntnis gegeben:

- **Als Experten für I. „KUNDEN“** galten Teilnehmer in vorwiegend fachlichen, durchführenden oder verantwortlichen Funktionen zur Besucher- und Kundenbetreuung auf der IAA 2011. Probanden dieses Clusters wurden als fachliche Experten dem *Fragenkomplex I* zugeführt.
- **Als Experten für II. „AUTOMOBIL-MARKETING“** galten Teilnehmer in vorwiegend fachlichen, durchführenden oder verantwortlichen Funktionen zu Kommunikationszielen und Kampagnen-Richtlinien der Marke auf der IAA 2011. Probanden dieses Clusters wurden als fachliche Experten dem *Fragenkomplex II* zugeführt.
- **Als Experten für III. „WISSENSVERMITTLUNG & MEINUNGSBILDUNG“** galten Teilnehmer in vorwiegend fachlichen, durchführenden oder verantwortlichen Funktionen zur Kommunikation von Fachthemen oder Berichterstattungen für Besucher und Kunden auf der Messe. Probanden dieses Clusters wurden als fachliche Experten dem *Fragenkomplex III* zugeführt.
- **Als Experten für IV. „MESSEDESIGN“** galten Teilnehmer in vorwiegend fachlichen, durchführenden oder verantwortlichen Funktionen zur Konzeption, Gestaltung und Realisierung der Markenwelt von Mercedes-Benz auf der IAA 2011 und der Entwicklung von Kommunikationsmitteln und technischen Exponaten zur Themendarstellung. Darunter wurden alle Experten für räumliche, multimediale, formgestaltete und grafische Kommunikationsmittel sowie Design für interaktive Exponate, Simulatoren und Showcars zusammengefasst. Probanden dieses Clusters wurden als fachliche Experten dem *Fragenkomplex IV* zugeführt.

Alle Probanden, die sich im Vorgespräch zur Teilnahme als Experten an der Evaluierung bereitklärten, durchliefen mit dem *Screening-Fragebogen* den einheitlich festgelegten Qualifizierungsprozess. Ihre tatsächliche fachliche Eignung und Zuordnung als Experten im Sinne des geplanten Forschungsziels dokumentierten die Probanden in *schriftlicher* Form. Die Teilnehmer steuerten durch ihre Antworten im „Screening“ selbst die Abgrenzung ihrer Wissensfelder. Das jeweilige Profil aus dem „Screening“ bestätigte entweder die Zuordnung zu einem Expertenfeld oder lieferte gezielt Ansätze, mit dem Probanden alternative Zuordnungen oder Gegenvorschläge zu besprechen. Durch Fokussierung der eigenen Fachkompetenzen gelang allerdings in den meisten Fällen eine sofortige Festlegung auf ein Expertenprofil im Sinne des Untersuchungsvorhabens. So behielt der Verfasser auch ohne direkte Interviewsituation eine Kontrollmöglichkeit über die fachliche Ausprägung des eingebrachten Expertenwissens. Das erhöhte die Möglichkeiten, in der weiteren Durchführung darauf zu reagieren. Die Datenbasis des „Screenings“ eröffnete die Chance, die Qualität der Befragungsergebnisse formal durch Zwischenkontrollen zu sichern. Für die Datenbewertung erlaubten die *Screening-Daten* auch, detaillierte Rückschlüsse auf fachlich be-

einflusste Interpretationen der Fragen durch die Teilnehmer zu ziehen. Die Klarheit der Experten-Zuordnung durch das „*Screening*“ stellte außerdem sicher, dass alle rückgesendeten Antworten der teilnehmenden Experten hinterher auch schneller und fehlerarm jeweils genau einem der vier Expertenfelder zur Auswertung des Messeereignisses zugeführt werden konnten.

Durchführung, Schritt 2 – Das Befragen der Experten erfolgte mittels fachspezifischer Fragenkomplexe (siehe Abbildung 13). Durch das Sammeln vieler Expertenmeinungen wurde versucht, das Messeereignis systematisch zu erfassen, um ein ganzheitliches Expertenbild zu erzeugen. Das Ziel der Fragenkomplexe I bis IV bestand in der Gewinnung von Feedbacks unter den Bedingungen eines fachspezifisch vordefinierten Bezugsrahmens mit vier Perspektiven auf das gesamte Messeereignis. Alle Fragenkomplexe wurden nach dem *wiederkehrenden Grundmuster* von *zwei Hauptperspektiven* und *zwei ergänzenden Gegenperspektiven* auf das Messeereignis angelegt und mit der Bitte um eine Gesamteinschätzung abschließend zusammengefasst. Der Verfasser legte konzeptionell zu Grunde, dass sich durch das Befragen zwar spezifische Expertenbilder ergeben, sich diese jedoch als qualitative Wahrnehmungen gut miteinander vergleichen lassen. Auf diese Weise wurden systemische Zusammenhänge erfasst, aus denen sich allgemeine Rückschlüsse für das Orientieren und Navigieren in komplexen Ereignisfeldern erkennen oder herleiten lassen.

Als Erfassungs- und Interpretationsschema, Teil C (siehe Abbildung 13), wurde je Frage eine *fünfstufige, verbalisierte Skala* definiert, auf der die Meinung des Probanden durch Ankreuzen anzugeben war. In der Auswertung wurde aus den beiden höchstmöglichen Antworten (Spitzen-Nennungen: +++&++) der Experten ein *Top-2-Wert* addiert, der wiederum ein Ranking und damit qualitative Trendaussagen zuließ. Die Auswertung der beiden höchsten Antwortmöglichkeiten einer 5er- oder 6er- Skala in einer Top-2-Box ist gängige Praxis in der Marktforschung. Große Marktforschungsinstitute, unter anderem auch die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) in Nürnberg, setzen den leicht verständlichen Bewertungsmaßstab der Top-2-Box methodisch für Auswertungen von Befragungsergebnissen ein, häufig auch in der Automobilindustrie.⁹³

Der Verfasser dieser Arbeit entschied sich wegen der teilweise kleinen Datenbasen in allen vier Fragenkomplexen zur *qualitativen* Dateninterpretation. Die tatsächlichen Nennungen unter +++&++ wurden jeweils als Top-2-Wert zusammenaddiert. Auf Prozentangaben im Top-2-Box-Ranking, wie methodisch sonst üblich bei statistisch gesicherten Analysen, wurde bewusst verzichtet.

Auswertung Fragenkomplex I – Expertenfeld „Kunden“: Für das Untersuchungsvorhaben wurden über den Fragenkomplex I die Beobachtungen und Eindrücke der Experten für die Besucher- und Kundenbetreuung auf der IAA 2011 ermittelt. Das Ziel der Erhebung im I. Expertenfeld bestand vorrangig im Erkenntnisgewinn, ob das kommunikative Angebot der Markenwelt von Mercedes-Benz auch das individuelle Interesse und die emotionale Wahrnehmung der Besucher erreicht hat. Für das Forschungsvorhaben sollten aus den unzähligen Kontakten des Verkäuferpersonals authentische *Einschätzungen zu Erwartungen und Interessen der Besucher an den angebotenen Themen und Inhalten* der Produkt- und Markenkommunikation auf dem Messestand gewonnen werden. Mittels des fünfteiligen Fragenkatalogs zur Besucher- und Kundenbetreuung wurden von insgesamt $n_I=19$ beteiligten Experten betreuungsspezifische Perspektiven auf das Markenerlebnis in Frankfurt erhoben und qualitativ ausgewertet.

Die Probandengruppe zum I. Expertenfeld hat das Messegeschehen bei Mercedes-Benz hautnah miterlebt. Die insgesamt $n_I=19$ befragten Probanden sind den Besuchern und Kunden der Marke aktiv als Dialogpartner im nahen Umfeld der Ausstellungsfahrzeuge begegnet. Ihre fachlichen Positionen waren

⁹³ Vgl. Grund, Matthias (Director Brand and Customer Experience, GfK, Nürnberg) (2011).

laut Screening-Fragebogen I Repräsentanten und Verkäufer der Niederlassungen (14 Probanden), Händlerbetriebe, MB Bank, AMG-Zentrale und Hosts (zusammen 5 Probanden). Diese Probanden haben durch direkten Kontakt mit dem Messepublikum an den Fahrzeugen besonders authentische Eindrücke von den Motiven und Bedürfnissen der potenziellen Mercedes-Interessenten auf der Messe gewonnen. Durch Kundenanfragen, Produktberatungen und Gespräche über persönliches Nutzungsverhalten, Ausstattungswünsche und Finanzierungskonzepte verfügten insbesondere diese Probanden über ungefilterte Eindrücke zu persönlichen Reaktionen von Konsumenten auf Botschaften des Absenders. Die befragten Probanden der Gruppe waren durchgängig während der Pressetage (zu 84%), Fachbesuchertage (zu 100%) und Publikumstage (zu 100%) auf der IAA 2011 vertreten. Die emotionale Intelligenz des Verkäuferpersonals machte es möglich, die individuellen Motivations-, Bedürfnis- und Stimmungsbilder im Besucherverhalten lesen und Interessen werten zu können. So wurde einzigartiges *Expertenwissen über individuelle Motivationen und Wahrnehmungen von Messebesuchern* im Sinne des Untersuchungsvorhabens zusammengetragen.⁹⁴

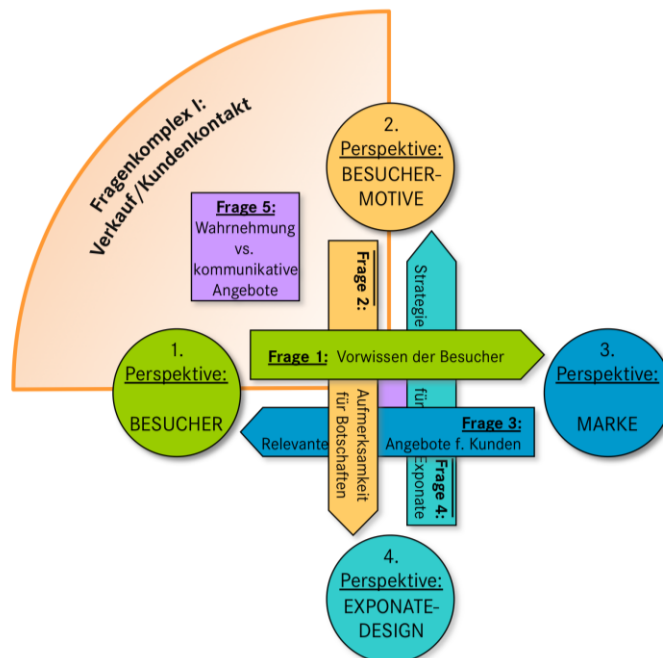


Abbildung 14 Untersuchungsfokus im Fragenkomplex I – Experten für Verkauf/Kundenkontakt⁹⁵

Für die Probandengruppe des I. Expertenfelds wurden *fachspezifische Eckpunkte* zum **VERKAUF** formuliert und daraus der *konsumentenspezifische Bezugsrahmen* für die Abgabe der Experten-Feedbacks abgegrenzt (siehe Abbildung 14):

1. BESUCHER
2. BESUCHER-MOTIVE

⁹⁴ Alle verwendeten Zahlen, Daten, Fakten wurden vom Verfasser empirisch erhoben. Vgl. dazu die Nennungen im Screening-Fragebogen I, Fragen S1.–S3., im Anhang A der vorliegenden Arbeit.

⁹⁵ Baarsch, Ralf (2015a), Abb. Eigene Erstellung. Die Abbildungen 14-50 sind eigene grafische Illustrationen und Ergebnisdarstellungen des Verfassers dieser Arbeit, die auf der durchgeführten empirischen Untersuchung basieren. Nachfolgend wird auf wiederholte Hinweise zu diesen Eigenleistungen des Verfassers zur Vereinfachung verzichtet.

- 3. MARKE
- 4. EXPONATE-DESIGN

Der Fragenkomplex I repräsentiert insgesamt das *Expertenbild der professionellen Kenner und Insider des Kundenkontakts und Verkaufs* der Marke Mercedes-Benz auf Messen.⁹⁶ Die Beobachtungen der Probanden im Expertenfeld I zu individuell und emotional verankerten Werten und Bedeutungen für die KUNDEN im Untersuchungsfeld wurden durch die Hauptperspektiven BESUCHER versus MARKE und BESUCHER-MOTIVE versus EXPONATE-DESIGN umrissen. Die zusätzliche Betrachtung des Untersuchungsfelds aus den jeweiligen Gegenperspektiven diente der ganzheitlichen Betrachtung des Messeereignisses (siehe Abbildung 14).

Im Screening nannten die 19 VERKAUFSSPEZIALISTEN zusätzlich zu ihren Kernkompetenzen als Spezialisten für Kundenkontakte (mit 24 Mehrfachnennungen unter I/S1) auch Marketingwissen (mit 19 Mehrfachnennungen unter I/S1). Damit verstanden sich die Probanden dieser Gruppe vorrangig selbst in den Rollen als *Kundenbetreuer* (mit 20 Mehrfachnennungen unter I/S2) und *Marketingexperten* (mit 10 Mehrfachnennungen unter I/S2).

Die drei Fragen unter I/F1 ermittelten das Expertenbild der Verkäufer. Es ging um die Struktur der Besucher und deren Affinitäten. Die erste Hauptperspektive im Fragenkomplex I fokussierte auf die Charakteristika der BESUCHER bei Mercedes-Benz und die Ausprägung ihres Wissens über Automobilthemen und die MARKE. Dazu wurden die Experten gebeten, die Besucher bei Mercedes-Benz zu charakterisieren hinsichtlich Alter, Geschlecht und Hintergrund- bzw. Fachwissen über die Automobilbranche, speziell zu Mercedes-Benz. Über die drei Fragen unter I/F1 wurde insgesamt ermittelt, welches Basiswissen bei den IAA-Besuchern schon vor dem Messebesuch vorhanden war.

Das konkrete Vorwissen der Besucher und vor allem dessen Ausprägungsstärke wurde unter I/F1.3 (siehe Abbildung 15) in vier Frage-Clustern über zusammen 12 Erlebnisdimensionen abgefragt:

Top-2-Ranking I/F1.3: Vorwissen der Besucher	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Nachhaltige und umweltfreundliche Mobilität	Wirtschaftliche Mobilität	13
Rang 2	Kenntnisse über die Automobilbranche	Markenpositionierung von MB	12
	Faszination und Lifestyle	Design und Trends von MB	12
Rang 3	Technisches Verständnis	Sicherheitssysteme	11
Frage I/F1.3: (Basis: n _I =19)	„Welches Hintergrund- oder Fachwissen bringen die Besucher selbst schon auf die Messe mit?“		
Fünfstufige Skala:	„professionell ausgeprägt“ (+++) bis „nicht vorhanden“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„professionell ausgeprägt“ (+++) & „fundiert ausgeprägt“ (++)		

Abbildung 15 Auswertung Frage I/F1.3 – BESUCHER vs. MARKE

Top-2-Ergebnisse aus I/F1.3: Die drei führenden (von 8 ermittelten) Rangstufen zum Vorwissen der Besucher zeigen, dass die Empfänger hinsichtlich der Themen Nachhaltigkeit, Marken- und Designtrends und Sicherheitstechnologien gut vorbereitet auf die IAA 2011 kamen.

⁹⁶ Alle folgenden Auswertungen zum Fragenkomplex I stützen sich auf die vom Verfasser erhobenen empirischen Datensätze. Vgl. dazu die Nennungen zu I/F1 bis I/F5 im Anhang der vorliegenden Arbeit.

Gesamtfazit zu I/F1: Die drei Fragen unter I/F1 geben qualitativ interpretiert einen bestätigenden Überblick über das typische Messepublikum. Aus Perspektive der Kundenbetreuer wurde der Messestand hauptsächlich von Männern alleine oder Männern & Frauen besucht (die Nennungen der Probanden lagen unter I/F1.2 bei jeweils 50%). Der Altersschnitt der Besucher wurde (unter I/F1.1) für Schüler und Studenten auf 12 bis 22 Jahre, für Singles und Paare auf 22 bis 47 Jahre, für Familien auf 26 bis 57 Jahre, für Rentner auf 57 bis 78 Jahre und für Fachbesucher auf 31 bis 56 Jahre geschätzt. Die Vorkenntnisse der Besucher streuten (unter I/F1.3) insgesamt von „eher zufällig“ (mit insgesamt 99 Nennungen) bis „fundiert ausgeprägt“ (mit insgesamt 88 Nennungen). *Auf Besucherseite ist mit Expertenwissen zu rechnen.*

Das hier ermittelte Ergebnis entspricht den Beobachtungen, die auch durch Kundenbefragungen professioneller Marktforschungsinstitute immer wieder auf Automobilmessen gemessen werden.

Qualitative Zusammenfassung: Das Besucherpublikum ist auf internationalen Automobilmessen bei Mercedes-Benz *überwiegend männlich* geprägt, in *überwiegend kaufrelevanten Altersschnitten* und mit *ausgeprägter Affinität zum Automobil* und zur Marke anzutreffen. Konzepte für Automobilmessen müssen auf diese Besucherklientel⁹⁷ mit inhaltlich-thematischen Kommunikationsangeboten und emotionalen Erlebnisqualitäten orientiert sein.

Die Fragen I/F2 ermittelten das Expertenbild der Verkäufer über die Aufmerksamkeit der Besucher für Botschaften. Die zweite Hauptperspektive im Fragenkomplex I fokussierte auf die Aufmerksamkeit der Besucher für Botschaften über Automobilthemen und -inhalte. Ausgehend vom Standpunkt der BESUCHER-MOTIVE wurde erfragt, was Besucher vom Automobilhersteller Mercedes-Benz auf der Messe wissen wollen und wie das Angebot einer Dialogsituation mit Verkäufern und die Aufbereitung von Themen, bis hin zum EXPONATE-DESIGN, diese Interessen noch verstärken können. Über die beiden Fragen unter I/F2 wurde die Aufmerksamkeit der IAA-Besucher für thematische und inhaltliche Botschaften aus der Markenpositionierung des Absenders qualitativ erfragt. Es sollte insbesondere ermittelt werden, welche Themenfelder in einer Dialogsituation proaktiv von Besuchern nachgefragt werden.

Im ersten Schritt wurden die Experten durch Frage I/2.1 (siehe Abbildung 16) gebeten, den individuell geprägten Wissensbedarf der Besucher als grundsätzliche Interessenlage für Themen und Inhalte zum Automobil einzuschätzen.⁹⁸ Das Interesse der Besucher an den thematisierten Markenwerten von Mercedes-Benz wurde in fünf Frage-Clustern für insgesamt 14 Erlebnisdimensionen aus Expertensicht abgefragt. Die Fragestellungen wurden in Anlehnung an die strategischen Erlebnisdimensionen von Mercedes-Benz entwickelt.⁹⁹

⁹⁷ *Wenn in der weiteren Untersuchung von „Messebesuchern, Kunden oder Rezipienten“ die Rede ist, so ist von der hier ermittelten Altersschichtung und geschlechtlichen Verteilung auszugehen.*

⁹⁸ *Das Befragungsanliegen deckt unter I/2.1 gleichzeitig eine direkte Gegenperspektive zur soziokulturellen Betrachtung unter III/2.1 und eine indirekte Vergleichsperspektive zur gleich aufgebauten unternehmerischen Betrachtung unter II/2.1 sowie zur designbezogenen Betrachtung unter IV/2.1 ab.*

⁹⁹ *Anmerkung des Verfassers: Mercedes-Benz definiert Verantwortung, Faszination, Perfektion als zentrale Markenwerte. Vgl. dazu auch Daimler Communications (2010), S. 2 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis). Entsprechend sollten diese Markenwerte auch in Erlebnisdimensionen nachweisbar sein, wie in den Fragen II/2.1, III/2.1 und IV/2.1.*

Top-2-Ranking I/F2.1: Wissensbedarf der Besucher	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Faszination Automobil	Innovationen von MB	18
Rang 2	Perfektion	Neue Fahrzeugkonzepte	17
Rang 3	Produkt-Qualitäten	Leistungsversprechen von MB	16
Frage I/F2.1: (Basis: n _i =19)	„Was wollen Besucher vom Automobilhersteller Mercedes-Benz auf der Messe wissen?“		
Fünfstufige Skala:	„am stärksten interessiert“ (+++) bis „nicht interessiert“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„am stärksten interessiert“ (+++) & „sehr interessiert“ (++)		

Abbildung 16 Auswertung Frage I/F2.1 – BESUCHER-MOTIVE vs. EXPONATE-DESIGN

Top-2-Ergebnisse aus I/F2.1: Die drei führenden (von 7 ermittelten) Rangstufen zum Wissensbedarf der Besucher zeigen, dass der Messestand wegen der Faszination auslösenden Innovationen, Perfektion ausstrahlenden Fahrzeugtechnologien und der hochwertigen Leistungsversprechen von Mercedes-Benz thematisch nachgefragt war.

Im zweiten Schritt wurden die Experten durch Frage I/2.2 (siehe Abbildung 17) gebeten, den Stellenwert konkreter Themen für die Besucher einzuschätzen. Das Interesse der Besucher für konkrete Themen und Inhalte im persönlichen Dialog wurde in fünf Frage-Clustern für insgesamt 16 Erlebnisdimensionen aus Expertensicht abgefragt:

Top-2-Ranking I/F2.2: Stellenwert der Themen für Besucher	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Faszinierende Autos	Echte Wettbewerbsvorteile u. Technologievorsprünge von MB	17
	Richtungsweisendes Design & Lifestyle	Neue Funktionen und Lifestyle-Features	17
Rang 2	Faszinierende Autos	Serienreife und Alltagstauglichkeit	16
	Perfekte Produkte	MB als Qualitätsvorbild	16
Rang 3	Richtungsweisendes Design & Lifestyle	Moderne Designsprache von MB	15
Frage I/F2.2: (Basis: n _i =19)	„Was interessierte die Besucher speziell im Dialog mit den Messebetreuern?“		
Fünfstufige Skala:	„am stärksten nachgefragt“ (+++) bis „nicht nachgefragt“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„am stärksten nachgefragt“ (+++) & „sehr nachgefragt“ (++)		

Abbildung 17 Auswertung Frage I/F2.2 – BESUCHER-MOTIVE vs. EXPONATE-DESIGN

Top-2-Ergebnisse aus I/F2.2: Die drei führenden (von 11 ermittelten) Rangstufen zum Stellenwert der Themen für Besucher zeigen, dass die Besucher vor allem die Wettbewerbsvorsprünge und Neuigkeiten, die kaufbaren Innovationen und das moderne Design von Mercedes-Benz zur IAA 2011 nachfragten.

Gesamtfazit zu I/F2: Beide Fragen unter I/F2 geben, qualitativ interpretiert, ein Gefühl für Nachfragen des Publikums. Aus Perspektive der Kundenbetreuer interessierten sich Besucher (unter I/F2.1) „sehr“ oder sogar „am stärksten“ für vielfältigste Faszinations- und Technologiebotschaften von Mercedes-Benz. Innovationen wurden auf der IAA 2011 stark an Nachhaltigkeits- und Umweltthemen festgemacht. Der Trend der Besucher, „faszinierende Autos“ und „innovative Technik“ auch im Dialog mit Verkäufern nachzufragen, war „sehr“ oder sogar „am stärksten“ ausgeprägt. Besucher sind grundsätzlich stark motiviert, sich für neue Technologien und kaufbare Produktinnovationen auf dem Messestand zu

interessieren. Die Aufmerksamkeit und das Interesse der Besucher an kommunikativen Botschaften von Mercedes-Benz waren hoch; das Gesamtpotenzial wurde (unter I/F2.1) zu „sehr interessiert“ (mit insgesamt 141 Nennungen) und zu „am stärksten interessiert“ (mit insgesamt 77 Nennungen) gemessen. Auch die Dialogsituation spiegelte wieder, dass die angebotenen Themen im Gesamtpotenzial (unter I/F2.2) grundsätzlich „sehr nachgefragt“ (mit insgesamt 125 Nennungen) oder zumindest „allgemein nachgefragt“ (mit insgesamt 99 Nennungen) gemessen wurden.

Qualitative Zusammenfassung: *Faszinations-* und *Innovations-Botschaften* sind aus Verkäufersicht auf Messen sehr wichtig, um Aufmerksamkeit und Anknüpfungspunkte für Verkaufsgespräche zu haben.

Die Frage I/F3 ermittelte das Expertenbild der Verkäufer über die Relevanz der Angebote für Besucher. Die dritte Untersuchungsperspektive im Fragenkomplex I fokussierte auf das individuell wahrgenommene Stimmungsbild der BESUCHER bezüglich des Themenangebots der MARKE. Damit wurde eine Gegenprobe zum Vorwissen der Besucher aus Frage I/F1 abgebildet. Ausgehend vom Standpunkt der MARKE wurde erfragt, wie gut die Themenauswahl von Mercedes-Benz den Interessen der BESUCHER für dargebotene Themen und Inhalte entsprach.

Über die Frage I/F3 (siehe Abbildung 18) sollten die Experten einschätzen, mit welcher Signalwirkung nach ihrer Meinung die kommunizierten Markenthemen auch die Aufmerksamkeit und das Informationsbedürfnis, also das Interesse der BESUCHER tatsächlich bedienen konnten. Die Relevanz und Symbolkraft der kommunizierten Markenthemen wurde anhand eines Frage-Clusters ermittelt. Aus Expertensicht wurden 7 gesendete Erlebnisdimensionen abgefragt (analog zur Frage III/F3), anhand derer die Kunden die Marke Mercedes-Benz inhaltlich und emotional erleben sollten:

Top-2-Ranking I/F3: bedeutungsvollste Ausstellungsangebote	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Signale der Marke	innovative Neuheiten und Premieren	18
		faszinierende Produkte (Autos)	18
		stilvolles Markenimage	18
Rang 2	Signale der Marke	richtungsweisendes Design	17
Rang 3	Signale der Marke	perfekte Automobiltechnik	15
		verantwortliches Umwelt-Engagement	15
Frage I/F3: (Basis: n _I =19)	„Wie gut entsprach das Ausstellungsangebot den Interessen und dem Markenbild der Besucher?“		
Fünfstufige Skala:	„ausgezeichnet“ (+++) bis „nicht gut“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„ausgezeichnet“ (+++) & „sehr gut“ (++)		

Abbildung 18 Auswertung Frage I/F3 – MARKE vs. BESUCHER

Top-2-Ergebnisse aus I/F3: Die drei führenden (von 4 ermittelten) Rangstufen der bedeutungsvollsten Ausstellungsangebote zeigen, dass die Besucher vor allem die Präsentation der Autos, das neue Fahrzeugdesign und zukunftsweisende Technologien im Fahrzeugbau als wichtige Signale der Marke Mercedes-Benz zur IAA 2011 nachfragten.

Gesamtfazit zu I/F3: Die Frage unter I/F3 gibt, qualitativ interpretiert, einen orientierenden Überblick über die Interessenlagen im Messepublikum. Nach Feedback der Kundenbetreuer befriedigten die Ausstellungsangebote die Interessen der Besucher „sehr gut“ (mit insgesamt 59 Nennungen) oder sogar „ausgezeichnet“ (mit insgesamt 56 Nennungen). Aus der Marken-Perspektive betrachtet, eröffnet die Frage I/F3 einen stimmungsmäßigen Eindruck des Verkäuferpersonals, dass die gesendeten Themenfelder

auf der IAA 2011 wertbildend waren. Die gut gesetzten thematischen und inhaltlichen Signale der Marke weckten das Interesse der Besucher und konnten individuelle Markenbilder bestätigen.

Qualitative Zusammenfassung: Automobilaffine Besucher werden aus Verkäufersicht durch *Neuheiten, Premieren, Imagethemen* und *Designideen* auf Messen fasziniert (Gegenprobe zur Frage I/F1).

Die Frage I/F4 ermittelte das Expertenbild der Verkäufer über die Bedeutung der Exponate für Besucher. Die vierte Untersuchungsperspektive im Fragenkomplex I fokussierte auf das individuell wahrgenommene Stimmungsbild der Besucher bezüglich der Themenaufbereitung durch die Marke. Damit wurde eine Gegenprobe zur Aufmerksamkeit der Besucher für Botschaften aus Frage I/F2 abgebildet. Ausgehend vom Standpunkt des Kommunikations-Designs der Marke, dem EXPONATE-DESIGN, wurde erfragt, mit welchen Mitteln der Darstellung die BESUCHER-MOTIVE auf der Messe am besten angesprochen wurden.

Über die Frage I/F4 (siehe Abbildung 19) wurden die Experten gebeten, die kommunikative Bedeutung ausgewählter Themendarstellungen einzuschätzen. Es sollte herausgefunden werden, über welche gestalterischen und inszenatorischen Maßnahmen nach Meinung des Verkäuferpersonals die Aufmerksamkeit und das Informationsbedürfnis der Besucher tatsächlich beeindruckt werden konnten. Über die Frage I/F4 wurde der funktionelle Beitrag von EXPONATE-DESIGN anhand der unterschiedlichen Formen von Themendarstellungen abgeprüft. Es sollte abgeklärt werden, welche der angebotenen Themendarstellungen die BESUCHER-MOTIVE optimal bedienen konnten, also insbesondere für die markenexklusive Themenkommunikation im dreidimensionalen Raum am stärksten emotional beeindruckt und inhaltlich funktioniert haben. Der Erfolgsbeitrag von Designlösungen wurde anhand eines Frage-Clusters für 14 unterschiedliche Formen von Themendarstellungen und Exponate (Erlebnisdimensionen) ermittelt.

Top-2-Ranking I/F4: Erfolg von Themendarstellungen	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Darstellungsmittel	Showcars	19
		Serienfahrzeuge	19
		Multimedia-Bühnenshow	19
Rang 2	Darstellungsmittel	Dialoggespräche mit Explainer	16
Rang 3	Darstellungsmittel	Designmodelle und -skulpturen	15
		medial unterstützter Explainervortrag	15
Frage I/F4: (Basis: n _I =19)	„Wovon waren die Besucher auf dem Messestand beeindruckt?“		
Fünfstufige Skala:	„total beeindruckt“ (+++) bis „nicht beeindruckt“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„total beeindruckt“ (+++) & „sehr beeindruckt“ (++)		

Abbildung 19 Auswertung Frage I/F4 – EXPONATE-DESIGN vs. BESUCHER-MOTIVE

Top-2-Ergebnisse aus I/F4: Die drei führenden (von 7 ermittelten) Rangstufen zum Erfolg von Themendarstellungen zeigen, dass die Besucher vor allem durch die Autos als Mittelpunkt aller Präsentations- und Inszenierungsmaßnahmen, durch das Explainerkonzept und durch vertiefende Exponate und Vorträge bei Mercedes-Benz während der IAA 2011 beeindruckt wurden.

Gesamtfazit zu I/F4: Die Frage unter I/F4 gibt, qualitativ interpretiert, einen aussagefähigen Überblick über die Bedeutung der konkreten Darstellungsmittel für Messebesucher und damit auch den Kommunikationserfolg von spezifischem EXPONATE-DESIGN. Aus Perspektive der Kundenbetreuer wurden die Besucher von den eingesetzten Darstellungsmitteln grundsätzlich „sehr beeindruckt“ (mit insge-

samt 119 Nennungen). Im direkten Vergleich der Exponat-Konzepte wurde gemessen, wie und wodurch thematisch-inhaltliche Botschaften der Marke Mercedes-Benz über EXPONATE-DESIGN eine Bedeutung verliehen und transportiert wurden, um BESUCHER-MOTIVE angemessen zu bedienen.

Qualitative Zusammenfassung: Automobilaffine Besucher werden aus Verkäufersicht durch *multimediale Bühnenshows, Autos* und *Fachdialoge* auf Messen beeindruckt (Gegenprobe zur Frage I/F2).

Die Fragen I/F5 ermittelten das Expertenbild über den Gesamteindruck des Verkäuferpersonals. Als Resümee der fachspezifischen Befragung im Fragenkomplex I wurde nochmals die ganz persönliche Einschätzung des Verkäuferpersonals als Experten für das Messeerlebnis der „Kunden“ erbeten. Ausgehend vom Expertenwissen als Verkäufer oder Kundenberater wurde der komplexe Zusammenhang zwischen der WAHRNEHMUNG DER BESUCHER während des Aufenthalts bei Mercedes-Benz und dem kommunikativen ANGEBOT DER MARKE auf dem Messestand für die BESUCHER erfragt.

Die BESUCHER sollten als Empfänger der gesendeten Botschaften ganz persönlich vom Markenauftritt berührt werden. Dazu sollten die Experten einschätzen, ob die MARKE es mit ihrem kommunikativen Angebot auf der IAA 2011 geschafft hat, die BESUCHER-MOTIVE zu bedienen.

Der gestützte erste Teil der Fragestellungen unter I/F5.1 (siehe Abbildung 20) fokussierte darauf, zu erfahren, warum die Besucher die Messe und die Explainerstationen in erster Linie besucht haben. Aus den Erfahrungen der Probanden über Besucher- und Kundenkontakte sollte die Motivlage der Besucher zur IAA 2011 in konzentrierter Form final bestätigt oder widerlegt werden. Die Expertenmeinung zu den tatsächlich relevanten und auch bedienten Motiven und Erwartungen für Messepublikum wurde in einem zusammengefassten Cluster für 9 Erlebnisdimensionen abgefragt:

Top-2-Ranking I/F5.1: Motivlage der Besucher	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	bediente Motive	Faszination für die Autos von MB	17
Rang 2	bediente Motive	Neugierde, was die Marke anbietet	16
		Interesse an Technik, Design,...	16
Rang 3	bediente Motive	Unterhaltung – Spaß haben, Fahren	13
		Giveaways: Poster, Prospekte	13
Frage I/F5.1: (Basis: n _I =19)	„Wie gut entsprach das Ausstellungsangebot den Interessen und dem Markenbild der Besucher?“		
Fünfstufige Skala:	„trifft total zu“ (+++) bis „trifft nicht zu“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„trifft total zu“ (+++) & „trifft überwiegend zu“ (++)		

Abbildung 20 Auswertung Frage I/F5.1 – WAHRNEHMUNG vs. KOMMUNIKATIVE ANGEBOTE

Top-2-Ergebnisse aus I/F5.1: Die drei führenden (von 7 ermittelten) Rangstufen zur Motivlage der Besucher zeigen, dass das Messeerlebnis für die Besucher während der IAA 2011 vor allem durch die emotionale Faszination für Autos, hohes technisches Interesse, Marken- und Designaffinität und Infotainment bei Mercedes-Benz getrieben wurde.

Im ungestützten zweiten Teil wurde unter I/F5.2 jedem Experten die Möglichkeit gegeben, eigene Bemerkungen und fachliche Ergänzungen bezüglich der untersuchten Kunden-Perspektiven einzubringen.

Direktes Feedback unter I/F5.2: Insgesamt wurden fünf qualitative Feedbacks zum Messegeschehen oder zum Fragebogen in eigenen Worten von Probanden formuliert. Darin wurden die sehr positiven Gesamteindrücke vom Messegeschehen und vom Themenangebot gelobt. Erwähnt wurden aber auch die

Schwierigkeiten, alle Besucher im Messeumfeld individuell erreichen zu können. Im Originalton äußerten Experten¹⁰⁰ unter anderem:

„Junge Kunden empfinden das expressive Design z.B. Concept A-Class als sehr ansprechend. Kunden identifizieren sich stark mit dem Produkt Automobil – wollen damit auffallen. Junge Familien vermissen einen preislich erschwinglichen und praktischen 5 plus 2 Sitzler – siehe VW Touran, Opel Zafira etc.. Kunden sind sehr an alternativen Antrieben – reiner Elektroantrieb -Range Extender-[sic] Wasserstoff etc. [-] interessiert.“¹⁰¹

„Meistens nur sehr oberflächliche Gespräche möglich, da starkes Gedränge und hoher Lärmpegel.“¹⁰²

Gesamtfazit zu I/F5: Die Fragen unter I/F5 führten die Schlussfolgerungen der Probanden wieder zusammen und bildeten damit die Chance, die zuvor spezifisch vordefinierten und befragten Untersuchungsperspektiven zum individuellen Kundenerlebnis nochmals zu bestätigen oder zu relativieren. Beide Fragen liefern qualitativ ein bestätigendes Gesamtbild aller befragten Verkäufer. Die komplexe Marken-Inszenierung von Mercedes-Benz hat die Besucher als Kundenerlebnis auf dem Messestand erreicht. Aus Perspektive der Kundenbetreuer (unter I/F5.1) wurden die Motive der Besucher auf der IAA 2011 hervorragend bedient (mit insgesamt 60 Nennungen „trifft überwiegend zu“, mit sogar insgesamt 48 Nennungen „trifft total zu“ und mit insgesamt 43 Nennungen „trifft zu“). Wie schwierig eine Frage zur Motivlage von Besuchern ist, zeigen aber auch insgesamt 10 Nennungen, die „keine Angaben“ machten.

Qualitative Zusammenfassung: Aus den Resümees aller beteiligten Verkäufer kann geschlussfolgert werden, dass Automobilmessen vor allem *wegen der Präsentation von Neuigkeiten* und *mit hoher Faszination für Autos* besucht werden. Diese Verallgemeinerung beschreibt den vorherrschenden Trend. Die individuellen Interessen und emotionalen Motive der Messebesucher sind dennoch sehr differenziert.

Das zusammenfassende Schlussfazit zur Durchführung des gesamten Fragenkomplexes I im Expertenfeld „Kunden“: Für das Untersuchungsvorhaben wurden vom Verfasser der vorliegenden Arbeit als Basis $n_1=19$ der offiziellen Ansprechpartner und Vertreter der messebeteiligten Niederlassungen und Vertriebspartner gewonnen und exklusiv befragt. Mit dem systematischen Erfassen ihres Erfahrungswissens gelangen ganzheitliche Expertenbilder über die Wahrnehmungen der BESUCHER und die Befriedigung der vorhandenen BESUCHER-MOTIVE in der Markenwelt von Mercedes-Benz. Das Untersuchungsfeld bezüglich „Kunden“ wurde durch die Beobachtungen und Eindrücke der beteiligten Verkäufer und Kundenberater in ihrer Funktion als Ansprechpartner für die Belange der Messebesucher, Gäste und Kunden von Mercedes-Benz professionell abgedeckt.

Auswertung Fragenkomplex II – Expertenfeld „Automobilmarketing“: Für das Untersuchungsvorhaben wurden über den Fragenkomplex II die Beobachtungen und Eindrücke der Experten für Marketing von Marken- und Produktthemen auf der IAA 2011 ermittelt. Das Ziel der Erhebung im II. Expertenfeld bestand vorrangig im Erkenntnisgewinn, welche Themen und Inhalte die Marke als Absender marketingstrategisch geplant hat und welche spezifischen Marken- und Technologiebotschaften während des

¹⁰⁰ Experten-Zitate wurden aus Datenschutzgründen, wie in Kapitel 1.7 erläutert, vom Verfasser der Arbeit namentlich anonymisiert und sind daher nachfolgend mit „o.V. und Baarsch, Ralf“ markiert.

¹⁰¹ o.V. und Baarsch, Ralf (2011a), Kap. I/F5.2, 2. Kommentar. Siehe Anhang A der vorliegenden Arbeit.

¹⁰² Ebenda, Kap. I/F5.2, 4. Kommentar. Siehe Anhang A der vorliegenden Arbeit.

Messegeschehens nachhaltig in der Wahrnehmung der Empfänger verankert werden sollten. Für die Forschung sollten aus dem strategischen, taktischen und operativen Wissen der Marketing-Experten von Mercedes-Benz authentische *Einschätzungen zur Signalsetzung, Positionierung und Wettbewerbsabgrenzung der Marke* auf der IAA 2011 gewonnen werden. Mittels des fünfteiligen Fragenkatalogs zu Kommunikationszielen und Kampagnen-Richtlinien des Unternehmens wurden von insgesamt $n_{II}=28$ beteiligten Experten kommunikationsspezifische Perspektiven auf das Automobilmarketing zum Messeereignis in Frankfurt erhoben und qualitativ ausgewertet.

Die Marketing-Experten haben die strategischen Grundlagen und taktisch-operativen Leitlinien zur thematischen und inhaltlichen Kommunikation des Unternehmens und der Marke auch über das Messeereignis hinaus verantwortet. In dieser Expertenfunktion sind die insgesamt $n_{II}=28$ befragten Probanden zum II. Expertenfeld den Besuchern und Kunden von Mercedes-Benz weitgehend nicht aktiv als Dialogpartner begegnet. Die Probandengruppe hat das Messegeschehen aus der fachlichen Position der Experten für Ziele, Vorgaben und Standards zur Markenkommunikation vertreten. In überwiegend strategischen Planungs- und operativen Beratungsfunktionen arbeiteten diese Probanden vorrangig „backstage“. Die ausgewählte Probandengruppe vereinte laut Screening-Fragebogen II vielfältige Tätigkeitsprofile. Die ausgewählten Experten kamen aus der Produktstrategie, dem Baureihenmanagement, der Integrierten Kommunikation, der Pressearbeit, der Markenführung, dem TechniksUPPORT und Produktverhalten, der Eventbetreuung, dem Marketing und Management für Flotten. Durch diesen breitgefächerten fachlichen Hintergrund verfügte insbesondere diese Probandengruppe über authentische Eindrücke zum komplexen Wechselspiel zwischen unternehmerischen Fokussierungen und Positionen einerseits und den Erwartungen von Kunden-Zielgruppen an die Produkte, an die Marke und an das Unternehmen als Absender von kommunikativen Botschaften andererseits. Die Probandengruppe war durchgängig in allen Phasen der IAA 2011 im Messegeschehen vertreten, während der Pressetage (zu 64%), Fachbesuchertage (zu 61%), Publikumstage (zu 68%) und während der Planungs- und Aufbauzeit (zu 54%). Durch die vielseitigen Professionen der ausgewählten Experten für die Produkte, die Marke und das Unternehmen wurde einzigartiges *Expertenwissen über das spezielle Marketing zu Themen und Inhalten in der Automobilbranche* im Sinne des Untersuchungsvorhabens erhoben.¹⁰³

¹⁰³ Alle verwendeten Zahlen, Daten, Fakten wurden vom Verfasser empirisch erhoben. Vgl. dazu die Nennungen im Screening-Fragebogen II, Fragen S1.–S3., im Anhang der vorliegenden Arbeit.

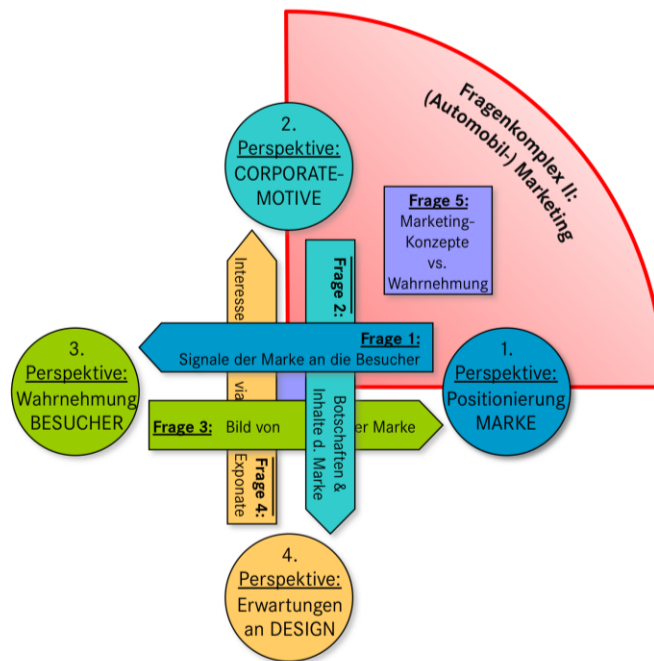


Abbildung 21 Untersuchungsfokus im Fragenkomplex II – Experten für (Automobil-) Marketing

Für die Probandengruppe des II. Expertenfelds wurden *fachspezifische Eckpunkte* zum **AUTOMOBILMARKETING** formuliert und daraus der *kommunikationsspezifische Bezugsrahmen* für die Abgabe der Experten-Feedbacks abgegrenzt (siehe Abbildung 21):

1. Positionierung der MARKE
2. CORPORATE-MOTIVE
3. Wahrnehmung der BESUCHER
4. Erwartungen an das DESIGN

Der Fragenkomplex II repräsentiert insgesamt das *Expertenbild der vorwiegend operativ tätigen Kenner und Umsetzungsbeauftragten für Marketing* von Mercedes-Benz auf Messen.¹⁰⁴ Die Beobachtungen der Probanden im II. Expertenfeld zu strategisch gepflegten Werten und Bedeutungen der MARKE im Untersuchungsfeld wurden durch die Hauptperspektiven zur Positionierung der MARKE versus Wahrnehmung der BESUCHER und (unternehmerische) CORPORATE-MOTIVE versus (unternehmerische) Erwartungen an das DESIGN umrissen. Die zusätzliche Betrachtung des Untersuchungsfelds aus den jeweiligen Gegenperspektiven diene der ganzheitlichen Betrachtung des Messeereignisses (siehe Abbildung 21).

Im Screening nannten die 28 MARKETINGEXPERTEN, parallel zur Kompetenz als Spezialist für Automobilmarketing (mit 56 Mehrfachnennungen unter II/S1), vielfach auch Kernkompetenzen in den drei angrenzenden Expertenfeldern. Weitere Kompetenzfelder wurden vor allem in der Konzeption und Realisierung von Messeauftritten (mit 58 Mehrfachnennungen unter II/S1), Kundenbetreuung (mit 29 Mehrfachnennungen unter II/S1) und Wissensvermittlung (mit 23 Mehrfachnennungen unter II/S1) rückgemeldet. In der ausschließlichen Rolle als Marketingexperten verstanden sich die wenigsten Probanden

¹⁰⁴ Alle folgenden Auswertungen zum Fragenkomplex II stützen sich auf die vom Verfasser erhobenen empirischen Datensätze. Vgl. dazu die Nennungen zu II/F1 bis II/F5 im Anhang B der vorliegenden Arbeit.

dieser Gruppe (mit nur 7 Mehrfachnennungen unter II/S2). Das Befragungsergebnis dokumentiert sehr deutlich die Interdisziplinarität und die *Mehrfachfunktionen der Experten* im Hinblick auf die IAA. Diese liegen übergreifend auch in der *Konzeption und Realisierung von Messeauftritten* (mit 29 Mehrfachnennungen unter II/S2), *Wissensvermittlung* (mit 19 Mehrfachnennungen unter II/S2) und *Kundenbetreuung* (mit 9 Mehrfachnennungen unter II/S2).

Die Frage II/F1 ermittelte das Expertenbild der Marketingverantwortlichen zur Unternehmenssicht auf die eigene Marke. Die erste Hauptperspektive im Fragenkomplex II fokussierte auf die Wichtigkeit und die Eignung der ausgesendeten Signale und Botschaften an die Besucher. Ausgehend vom Standpunkt der MARKE wurde ermittelt, welchen Stellenwert die Kommunikationsangebote zur Positionierung der MARKE haben, um die Aufmerksamkeit der BESUCHER zu erreichen. Über die beiden Fragen unter II/F1 wurden die markenstrategischen Erlebnisdimensionen von Mercedes-Benz und ausgewählte Aspekte der thematisch-inhaltlichen Kommunikation auf der Messe als Signalfunktion befragt. Konkret sollte ermittelt werden, über welche Erlebnisdimensionen und Fokusthemen kommunikative Botschaften von Mercedes-Benz gesendet wurden und die Marke damit auch in der Wahrnehmung der Besucher verankert wurde.

Im ersten Schritt wurden die Experten durch Frage II/1.1 (siehe Abbildung 22) gebeten, anhand von Wertorientierungen aus der Markenpositionierung des Absenders einzuschätzen, was die wichtigsten Signale für die Marke auf Automobilmessen sind. Die Meinung der Experten wurde wieder entlang der wichtigsten Erlebniskomponenten im Messeauftritt abgefragt. Die Fragestellungen lehnten sich an die markenstrategischen Erlebnisdimensionen von Mercedes-Benz¹⁰⁵ an. Die Wichtigkeit der Ausstellungs- und Kommunikationsangebote wurde in einem Cluster für 7 Erlebnisdimensionen abgefragt:

Top-2-Ranking II/F1.1:	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Wichtigkeit der Kommunikationsangebote für die Marke			
Rang 1	wichtigste Marken-Signale	innovative Neuheiten, Premieren	27
Rang 2	wichtigste Marken-Signale	faszinierende Produkte (Autos)	26
		perfekte Automobiltechnik	26
		richtungsweisendes Design	26
Rang 3	wichtigste Marken-Signale	verantwortliches Umwelt-Engagement	25
		nachhaltige Zukunfts- und Mobilitätskonzepte	25
		stilvolles Markenimage	25
Frage II/F1.1: (Basis: n _{II} =28)	„Was sind die wichtigsten Signale auf Messen, für die Marke Mercedes-Benz?“		
Fünfstufige Skala:	„absolut notwendig“ (+++) bis „nicht wichtig“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„absolut notwendig“ (+++) & „sehr wichtig“ (++)		

Abbildung 22 Auswertung Frage II/F1.1 – MARKE vs. BESUCHER

Top-2-Ergebnisse aus II/F1.1: Die drei führenden (von 3 ermittelten) Rangstufen der wichtigsten Ausstellungs- und Kommunikationsangebote zeigen, dass die Marke Mercedes-Benz vor allem über In-

¹⁰⁵ Anmerkung des Verfassers: Mercedes-Benz definiert Verantwortung, Faszination, Perfektion als zentrale Markenwerte. Vgl. dazu auch Daimler Communications (2010), S. 2 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

novationen, wie Neuheiten und Premieren; Faszination, wie Autos, Technik und Design sowie Verantwortung/Nachhaltigkeit, wie umwelt- und zukunftsorientierte Konzepte zur Mobilität, die Aufmerksamkeit der Besucher während der IAA 2011 erreichte.

Im zweiten Schritt wurden die Experten durch Frage II/1.2 (siehe Abbildung 23) gebeten, die Wirksamkeit verschiedener Marketingstrategien einzuschätzen. Es sollte herausgefiltert werden, wodurch sich die Marke besonders wirksam in der Wahrnehmung der Besucher positionieren konnte. Die Eignung verschiedener Marketingfelder zur Positionierung der Marke wurde aus Expertensicht anhand von vier Clustern für insgesamt 17 gesendete Erlebnisdimensionen ermittelt:

Top-2-Ranking II/F1.2: Positionierungsmerkmale für die Marke	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Unverwechselbarkeiten	Premium-Kommunikation (z.B. via echte Entwickler als Explainer)	28
Rang 2	Technische Botschaften	reale Anschauung via Modelle	25
Rang 3	Unverwechselbarkeiten	Betonung von Design-Konzepten	22
Frage II/F1.2: (Basis: n _{II} =28)	„Wodurch positioniert sich die Marke wirksam in der Wahrnehmung der Besucher?“		
Fünfstufige Skala:	„ausgezeichnet geeignet“ (+++) bis „nicht geeignet“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„ausgezeichnet geeignet“ (+++) & „sehr gut geeignet“ (++)		

Abbildung 23 Auswertung Frage II/F1.2 – MARKE vs. BESUCHER

Top-2-Ergebnisse aus II/F1.2: Die drei führenden (von 12 ermittelten) Rangstufen der wichtigsten Positionierungsmerkmale zeigen, dass sich Mercedes-Benz als Marke vor allem über unverwechselbares Auftreten mit echten Entwicklern, Vermittlung technischer Botschaften mittels Modellen und unverwechselbares Design im Messeauftritt während der IAA 2011 auszeichnete und darüber in der Wahrnehmung der Besucher erinnerbar verbleibt.

Gesamtfazit zu II/F1: Die beiden Fragen unter II/F1 geben, qualitativ interpretiert, einen wertorientierenden Überblick über die wichtigsten Signale und Positionierungsmerkmale der Marke als Absender. Aus Perspektive der Marketingexperten wurden (unter II/F1.1) die wichtigsten Signale der Marke abgefragt und auch bestätigt (mit insgesamt 102 Nennungen als „absolut notwendig“ und mit insgesamt 78 Nennungen als „sehr wichtig“). Zur wirksamen Positionierung der Marke ist immer ein sinnvoller Marketingmix erforderlich. Die (unter II/F1.2) abfragten Cluster zu Marketingstrategien wurden sehr deutlich als geeignet bewertet (mit insgesamt 166 Nennungen „sehr gut geeignet“, mit sogar insgesamt 144 Nennungen „ausgezeichnet geeignet“ und mit insgesamt 123 Nennungen „gut geeignet“). *Die Marketingexperten bestätigten (unter II/F1.1) den Eindruck des Verkäuferpersonals aus dem I. Expertenfeld.*

Qualitative Zusammenfassung: *Faszinations- und Innovations-Signale* sind auch aus Sicht der Marketingexperten extrem wertvermittelnde Positionierungsmerkmale der Premiummarke. Maßnahmen, die *Produkt- und Kommunikationserlebnisse* schaffen, sind auf Automobilmessen geeignete Strategien, integriert zu kommunizieren.

Die Frage II/F2 ermittelte das Expertenbild der Marketingverantwortlichen über die inhaltlichen Botschaften an die Besucher. Die zweite Hauptperspektive im Fragenkomplex II fokussierte auf die unternehmensstrategische Gewichtung der Marketingthemen und -inhalte, mit denen die Aufmerksamkeit der Besucher erreicht werden sollte. Startpunkt der Untersuchung bildeten die CORPORATE-MOTIVE. Es wurde erfragt, was der Automobilhersteller Mercedes-Benz auf der Messe als Botschaften

seiner Marke an die Besucher senden wollte. Weiterhin wurde erfragt, welche Botschaften speziell wegen des Angebots an Explainerstationen, Dialogsituationen und Themendarstellungen, also durch messespezifisches DESIGN, besonders gut vermittelt werden konnten. Über die beiden Fragen unter II/F2 wurden die wichtigsten Themen und Inhalte im Automobilmarketing und zur Markenkommunikation auf der IAA 2011 bei Mercedes-Benz ermittelt.

Im ersten Schritt sollten die Experten in Frage II/2.1 (siehe Abbildung 24) anhand der Themen und Inhalte die Kommunikationsfelder der Marke reflektieren.¹⁰⁶ Es wurde die Ausprägungsstärke einzelner Themenfelder von Mercedes-Benz abgefragt und damit indirekt auch deren Bedeutung für die Markenkommunikation.¹⁰⁷ Die Botschaften wurden in fünf thematischen Clustern für insgesamt 14 inhaltliche Erlebnisdimensionen abgefragt:

Top-2-Ranking II/F2.1: Ausprägungsstärke der Botschaften an die Besucher	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Thema: Faszination Automobil	Inhalte: Innovationen von MB	26
	Thema: Perfektion	Inhalte: Assistenzsysteme	26
Rang 2	Thema: Faszination Automobil	Inhalte: führend im Wettbewerb	25
Rang 3	Thema: Perfektion	Inhalte: Konzepte Gesamtfahrzeug	24
		Inhalte: Antriebstechnologien	24
		Inhalte: Sicherheitssysteme	24
	Thema: Nachhaltigkeit und Umwelt	Inhalte: umweltfreundliche Mobilität	24
Frage II/F2.1: (Basis: n _{II} =28)	„Was will die Marke Mercedes-Benz als Botschaften an ihre Besucher auf der Messe absetzen?“		
Fünfstufige Skala:	„am stärksten ausgeprägt“ (+++) bis „nicht ausgeprägt“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„am stärksten ausgeprägt“ (+++) & „sehr ausgeprägt“ (++)		

Abbildung 24 Auswertung Frage II/F2.1 – CORPORATE-MOTIVE vs. Erwartungen an DESIGN

Top-2-Ergebnisse aus II/F2.1: Die drei führenden (von 9 ermittelten) Rangstufen der Marketing-Experten zu den Botschaften der Marke an die Besucher der IAA 2011 zeigen, dass aus Marketingsicht vor allem die Faszination transportierenden Innovationen, insbesondere Assistenzsysteme, der Führungsanspruch im Wettbewerbsvergleich und die Perfektion ausstrahlenden und Nachhaltigkeit vermittelnden konzeptionellen Inhalte im Fahrzeugbau die Themen mit der höchsten Ausprägungsstärke waren.

Im zweiten Schritt wurden die Experten in Frage II/2.2 (siehe Abbildung 25) gebeten, den kommunikativen Beitrag der Explainerstationen zu den Themen und Inhalten noch konkreter einzuschätzen. Es wurde der Kommunikationserfolg der Explainerstationen an den schon zuvor behandelten fünf thematischen Clustern nochmals detaillierter abgefragt, nun für insgesamt 16 inhaltliche Erlebnisdimensionen:

¹⁰⁶ Das Befragungsanliegen in II/2.1 deckte gleichzeitig eine direkte Gegenperspektive zur designbezogenen Betrachtung unter IV/2.1 und eine indirekte Vergleichsperspektive zur (gleich aufgebauten) individuellen Betrachtung unter I/2.1 und zur sozio-kulturellen Betrachtung unter III/2.1 ab.

¹⁰⁷ Anmerkung des Verfassers: Mercedes-Benz definiert Verantwortung, Faszination, Perfektion als zentrale Markenwerte. Vgl. dazu auch Daimler Communications (2010), S. 2 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis). Entsprechend sollten diese Markenwerte auch in Erlebnisdimensionen nachweisbar sein, wie in den Fragen I/2.1, III/2.1 und IV/2.1.

Top-2-Ranking II/F2.2: Qualität des Kommunikationserfolges an den Explainerstationen	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Thema: faszinierende Autos	Authentizität der Marke Mercedes-Benz	25
Rang 2	Thema: richtungsweisendes Design & Lifestyle	Moderne Designsprache von MB	24
Rang 3	Thema: innovative Technik	Basiswissen über Assistenzsysteme von MB	23
	Thema: perfekte Produkte	Mercedes-Benz als Qualitätsvorbild	23
Frage II/F2.2: (Basis: n _{II} =28)	Was konnte den Besuchern besonders gut durch das Angebot (der Explainerstationen) vermittelt werden?		
Fünfstufige Skala:	„ausgezeichnet vermittelt“ (+++) bis „nicht gut vermittelt“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„ausgezeichnet vermittelt“ (+++) & „sehr gut vermittelt“ (++)		

Abbildung 25 Auswertung Frage II/F2.2 – CORPORATE-MOTIVE vs. Erwartungen an DESIGN

Top-2-Ergebnisse aus II/F2.2: Die drei führenden (von 9 ermittelten) Rangstufen zur Qualität des Kommunikationserfolgs zeigt, dass die Explainerstationen von den Marketingexperten als außerordentlich kommunikationsstark eingeschätzt wurden. Besonders hoch wurde der Kommunikationserfolg zur IAA 2011 eingeschätzt, um Autos als authentischen Kern der Marke, die angestrebte Markenverjüngung durch die moderne Designsprache und Assistenzsysteme als Qualitätsbelege für Innovations- und Perfektionstreiben der Marke zu vermitteln.

Gesamtfazit zu II/F2: Die beiden Fragen unter II/F2 geben, qualitativ interpretiert, einen tendenziellen Überblick über die inhaltlich-strategisch platzierten Botschaften der Marke. Aus Perspektive der Marketingexperten wurde (unter II/F2.1) das integrierte Kommunizieren der Kernwerte eindeutig als stark empfunden und überwiegend als „sehr ausgeprägt“ (mit insgesamt 170 Nennungen) oder sogar „am stärksten ausgeprägt“ (mit insgesamt 130 Nennungen) bewertet. Die Marketingexperten bestätigen (unter II/F2.2), dass durch das Angebot der Explainerstationen die abgefragten Themen hervorragend an die Besucher herangetragen werden konnten (mit insgesamt 164 Nennungen „sehr gut vermittelt“, mit sogar 128 Nennungen „ausgezeichnet vermittelt“ und mit 102 Nennungen „gut vermittelt“). *Die Marketingexperten nennen (unter II/F2.1) deutliche Entsprechungen zu den Wahrnehmungstendenzen des Verkäuferpersonals (unter I/2.1), den Fachexplainern (unter III/2.1) und den Messemachern (unter IV/2.1).*

Qualitative Zusammenfassung: Markenwerte werden aus Marketingsicht vor allem über *faszinierende Produktbotschaften* und *innovative Technologiebotschaften* auf Automobilmessen an die Besucher herangetragen.

Die Frage II/F3 ermittelte das Expertenbild der Marketingverantwortlichen zur Qualität des erzeugten Markenbildes. Die dritte Untersuchungsperspektive im Fragenkomplex II fokussierte aus unternehmerischer Sicht auf die Wahrnehmung des inszenierten Markenbildes durch die Besucher. Ausgehend vom Standpunkt der BESUCHER wurde erfragt, wie interessant Mercedes-Benz die eigenen Markenwerte auf der Messe als Positionierung der MARKE repräsentieren konnte. Damit wurde eine Gegenprobe zu den Signalen der Marke an die Besucher aus Frage II/F1 abgebildet.

Über die Frage II/F3 (siehe Abbildung 26) wurden die Experten gebeten, sich zur Passung der kommunikativen Angebote zu äußern. Es sollte eingeschätzt werden, ob über die gewählten Kommunikationsthemen den Besuchern die Kernwerte von Mercedes-Benz vermittelt werden konnten. Damit sollten zusätzlich Erkenntnisse gesammelt werden, ob unternehmensstrategisch gesetzte Erlebnisdimensionen der Marke auch das kommunikative Potenzial bieten, das Markenbild zu beeinflussen und die Aufmerksam-

keit und das Informationsbedürfnis, also das Interesse der BESUCHER tatsächlich zu bedienen. Die Frage II/F3 ermittelte, wie passend die Erlebnisdimensionen von Mercedes-Benz waren, um den Besuchern inhaltliche und emotionale Botschaften als ganzheitliches Markenerlebnis nahezubringen. Abgefragt wurden aus Expertensicht drei Cluster, welche die drei Markenkernwerte in 9 konkreten Erlebnisdimensionen abbildeten:

Top-2-Ranking II/F3: kommunikative Eignung der Markenwerte	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Kernwert Verantwortung	innovative Produkte	28
Rang 2	Kernwert Faszination	stilvolle Marke	26
	Kernwert Perfektion	Kernwert Verantwortung vorbildliche Sicherheitstechnologien	26
Rang 3	Kernwert Faszination	richtungsweisendes Design	25
Frage II/F3: (Basis: n _{II} =28)	„Wie interessant konnte Mercedes-Benz die eigenen Markenwerte auf der Messe repräsentieren?“		
Fünfstufige Skala:	„total interessant“ (+++) bis „nicht interessant“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„total interessant“ (+++) & „sehr interessant“ (++)		

Abbildung 26 Auswertung Frage II/F3 – BESUCHER vs. MARKE

Top-2-Ergebnisse aus II/F3: Die drei führenden (von 7 ermittelten) Rangstufen der kommunikativen Eignung der Markenwerte zeigen, dass die Vermittlung von Kernwerten aus Marketingsicht generell hervorragend funktioniert hat. Auf der IAA 2011 konnte Mercedes-Benz über innovative Produkte vordergründig Verantwortung, über den Markenauftritt und Design generell Faszination und über Sicherheitstechnologien eher Perfektion vermitteln.

Gesamtfazit zu II/F3: Die Frage unter II/F3 gibt, qualitativ interpretiert, einen selbstkritischen Eindruck der Marketingexperten wieder, welche kommunikativen Schwerpunkte das Selbstverständnis und die Werte der Marke repräsentieren konnten. Aus Perspektive der Marketingexperten wurden die eigenen Markenwerte den Besuchern grundsätzlich „sehr interessant“ repräsentiert (mit insgesamt 124 Nennungen), oder sogar „total interessant“ (mit insgesamt 79 Nennungen).

Qualitative Zusammenfassung: Markenwerte des Absenders lassen sich aus Marketingsicht besonders gut durch *Innovationen* und *Qualitätserlebnisse* für Besucher vermitteln. Das beabsichtigte Markenbild von Mercedes-Benz wurde über die thematischen und inhaltlichen Erlebnisdimensionen emotional interessant auf der IAA 2011 repräsentiert (Gegenprobe zur Frage II/F1).

Die Frage II/F4 ermittelte das Expertenbild der Marketingverantwortlichen zur Eignung der Kommunikationsmittel. Die vierte Untersuchungsperspektive im Fragenkomplex II fokussierte aus unternehmerischer Sicht auf die Eignung der eingesetzten Kommunikationsmittel im operativen Kundenkontakt. Es wurde abgeprüft, welches DESIGN am besten geeignet war, die unternehmerischen Zielsetzungen des Automobilherstellers, die CORPORATE-MOTIVE, markengerecht zu inszenieren. Ausgehend vom Standpunkt der strategischen Erwartungen des Marketings an das DESIGN wurde erfragt, wie geeignet die operativen Mittel zur Darstellung der Themen- und Markenbotschaften waren, um mit der Markenkommunikation die Aufmerksamkeit der Besucher auf der Messe zu wecken.

Über die Frage II/F4 (siehe Abbildung 27) wurden die Experten gebeten, die kommunikative Eignung ausgewählter Themendarstellungen hinsichtlich ihres Sympathiebeitrags für die Marke einzuschätzen.

zen.¹⁰⁸ Es sollte erfragt werden, welche gestalterischen und inszenatorischen Maßnahmen nach Meinung der Marketingexperten besonders geeignet sind, die Marke angemessen darzustellen und dabei gleichzeitig auch die emotionale Wahrnehmung der Besucher für Botschaften von Mercedes-Benz anzusprechen.

Der funktionelle Beitrag von DESIGN wurde anhand der unterschiedlichen Formen von Themendarstellungen ermittelt, um thematische und inhaltliche Botschaften des Absenders relevant für seine Empfänger und symbolisch für die Marke übertragen zu können. Es konnte abgeklärt werden, mit welchen Themendarstellungen die Bedürfnisse der Besucher inhaltlich und ihre Sympathie für die Marke emotional besonders angesprochen wurden. Es konnte das Meinungsbild im Automobilmarketing gemessen werden, womit die unternehmerischen Kommunikationsziele, die CORPORATE-MOTIVE, optimal erfüllt wurden. Die Eignung der Themendarstellungen zur Herstellung von Sympathien wurde in einem Cluster für insgesamt 14 Formen von Darstellungsmitteln als Erlebnisdimensionen abgefragt:

Top-2-Ranking II/F4: Eignung von Themendarstellungen	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Darstellungsmittel	Showcars	26
Rang 2	Darstellungsmittel	Dialoggespräche mit Explainer	25
Rang 3	Darstellungsmittel	Simulatoraufbauten (Fahrerlebnis)	24
Frage II/F4: (Basis: n _{II} =28)	„Wie geeignet sind die folgenden Mittel, um die Aufmerksamkeit durch Sympathie der Besucher für die Marke Mercedes-Benz zu gewinnen?“		
Fünfstufige Skala:	„ausgezeichnet geeignet“ (+++) bis „nicht geeignet“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„ausgezeichnet geeignet“ (+++) & „sehr gut geeignet“ (++)		

Abbildung 27 Auswertung Frage II/F4 – Erwartungen an DESIGN vs. CORPORATE-MOTIVE

Top-2-Ergebnisse aus II/F4: Die drei führenden (von 11 ermittelten) Rangstufen zur Eignung unterschiedlicher Formen von Themendarstellungen zeigen, dass aus Marketingsicht vor allem durch Ausblicke auf Ideen und Zukunftspotenziale, wie Showcars, durch dialogische Kontakte, wie Explainerkonzepte, und durch erlebbare Technik, wie Fahrsimulationen, die Marke sowohl inhaltlich als auch emotional sympathisch erlebbar zu machen ist.

Gesamtfazit zu II/F4: Die Frage unter II/F4 gibt, qualitativ interpretiert, ein emotionales Feedback zum Erfolg des DESIGNS verschiedener Formen von Themendarstellungen. Aus Perspektive der Marketingexperten waren die abgefragten Darstellungsmittel grundsätzlich „sehr gut geeignet“ (mit insgesamt 141 Nennungen) oder sogar „ausgezeichnet geeignet“ (mit insgesamt 114 Nennungen), um sympathische Markenerlebnisse aufzubauen. Zur Abbildung der Sicht des Automobilherstellers auf das Untersuchungsfeld waren diese Rückschlüsse wichtig, um besonders geeignete Formen zur Inszenierung der unternehmensstrategischen CORPORATE-MOTIVE zu identifizieren. Das klare Votum für Autos und Explainerkonzept im Messeumfeld bestätigt die Praxistauglichkeit und auch die Messungen zu den generellen Besucherinteressen im Expertenfeld I. Desweiteren lassen die hohen Feedbacks zu „interaktiven Exponaten“ und „Originalteilen zur Gesprächsunterstützung“ (mit jeweils 14 Nennungen „sehr gut geeignet“) sehr deutlich die Wichtigkeit von Erklärwerkzeugen in Verbindung mit dem Explainerkonzept erkennen.

¹⁰⁸ Das Befragungsanliegen in II/4 deckte gleichzeitig eine direkte Gegenperspektive zur (gleich aufgebauten) Betrachtung der individuellen Bedeutung von Darstellungsmitteln für Besucher unter I/4 ab. Außerdem wurde eine Gegenprobe zur Untersuchung der inhaltlichen Botschaften der Marke aus Frage II/F2 abgebildet.

Qualitative Zusammenfassung: *Erlebnis- und dialogorientierte Kommunikationsmittel* sind aus Marketingsicht auf Messen *echte Sympathieträger* der Marke und *Anlaufpunkte* für inhaltliche Botschaften (Gegenprobe zur Frage II/F2).

Die Frage II/F5 ermittelte das Expertenbild über den Gesamteindruck der Marketingverantwortlichen. Zum Abschluss der fachspezifischen Befragung im Fragenkomplex II wurde als Resümee nochmals die ganz persönliche Einschätzung der Marketingverantwortlichen erbeten. Ausgehend von ihrer Kompetenz als Experten für Ziele, Vorgaben und Standards der Markenkommunikation wurde der komplexe Zusammenhang zwischen **MARKETINGKONZEPTEN** des Automobilherstellers und der individuellen **MARKEN-WAHRNEHMUNG** der Messebesucher und Mercedes-Kunden untersucht. Für die vorliegende empirische Untersuchung wurde im Vorgespräch¹⁰⁹ mit den Experten eingegrenzt, dass die in Betracht zu ziehenden **MARKETINGKONZEPTE** aus der Positionierung der Marke Mercedes-Benz und den darauf aufbauenden Kommunikationsangeboten zur IAA 2011 resultieren sollten. Weiterhin wurde zur Beantwortung eingegrenzt, dass die Einschätzung der **MARKEN-WAHRNEHMUNG** sich auf das Messeereignis IAA 2011 und die Bedürfnisse und Erwartungen der Besucher und Kunden von Mercedes-Benz beziehen sollen.

Die Experten sollten einschätzen, ob die **MARKE** es mit ihrer Positionierung und ihrem kommunikativen Angebot auf der IAA 2011 geschafft hat, die Wahrnehmung der **BESUCHER** angemessen zu bedienen. Implizit wurden so auch die Erwartungen des Automobilmarketings als Absender von strategischen Kommunikationsbotschaften abgefragt.

Der gestützte erste Teil der Fragestellungen unter II/F5.1 (siehe Abbildung 28) fokussierte darauf zu erfahren, womit die Motive und Erwartungen der **BESUCHER** marketingtaktisch während des Rundgangs bei Mercedes-Benz und operativ speziell an den Explainerstationen bedient werden konnten. Mit dem speziellen Wissen der Probanden über das Marketing von Automobilthemen und Produktinhalten sollte unter II/F5.1 nochmals die strategische Positionierung der Marke im Vergleich zur individuellen Motivlage der Besucher in konzentrierter und qualitativer Form final betrachtet und bewertet werden. Abgefragt wurde die Expertenmeinung, wodurch die Motive der Besucher und Erwartungen an die Marke erfolgreich mit Kommunikationsangeboten bedient wurden. Dazu wurde vom Verfasser eine Kombination aus Besucher- und Markenwerten in einem Cluster zusammengestellt, die in 9 Erlebnisdimensionen abgefragt wurden:

¹⁰⁹ *Anmerkung des Verfassers: Das Expertenwissen wurde im Vorfeld zusätzlich eingrenzt und fokussiert, um Missverständnisse zum Geltungsbereich des eingebrachten Expertenwissens weitgehend auszuschließen. Die Experten wurden gebeten, sich speziell an ihre Verantwortung für die persönlich betreuten Themen, Inhalte oder Kampagnen für die IAA 2011 zu erinnern und ein fokussiert messebezogenes Feedback abzugeben. Die vorliegende Untersuchung wurde damit primär auf Wissen über internationale Automobilmessen ausgerichtet.*

Top-2-Ranking II/F5.1: Marketingenerfolg im Besucherkontakt	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	erfolgreiche Kommunikation	Neugierde via Art der Inszenierung	26
Rang 2	erfolgreiche Kommunikation	Faszination via Marken- und Produktauftritt	25
Rang 3	erfolgreiche Kommunikation	Vertrauen via echte Entwickler	24
		Interesse via Fachkompetenz	24
		Überraschendes, Ungewohntes	24
Frage II/F5.1: (Basis: n _{II} =28)	„Womit konnten die Motive und Erwartungen der Besucher beim Besuch von Mercedes-Benz auf der Messe (auf der Explainerstation) vorrangig bedient werden?“		
Fünfstufige Skala:	„ausgezeichnet bedient“ (+++) bis „nicht bedient“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„ausgezeichnet bedient“ (+++) & „sehr gut bedient“ (++)		

Abbildung 28 Auswertung Frage II/F5.1 – *MARKETING-KONZEPTE* vs. *WAHRNEHMUNG*

Top-2-Ergebnisse aus II/F5.1: Die drei führenden (von 7 ermittelten) Rangstufen zum Marketingenerfolg im Besucherkontakt zeigen, dass die Motive und Erwartungen der Besucher beim Besuch von Mercedes-Benz auf der IAA 2011 durch emotionale Erlebnisse erfolgreich bedient wurden, wie durch das Wecken von Neugier, das Faszinieren und Überraschen mit Marken- und Produktinszenierungen und das Begeistern durch Entwickler-Kompetenz.

Im ungestützten zweiten Teil der Frage II/F5 wurde unter II/F5.2 jedem Experten auch in diesem Fragenkomplex die Möglichkeit gegeben, eigene Bemerkungen und fachliche Ergänzungen bezüglich der zuvor untersuchten unternehmens- und marketingstrategischen Perspektiven einzubringen.

Direktes Feedback unter II/F5.2: Insgesamt wurden drei qualitative Feedbacks zum Messegesehen oder zum Fragebogen in eigenen Worten von Probanden formuliert. Neben Lob für das gesamte Messekonzzept waren auch hochspezifische Anmerkungen für Verbesserungspotenziale zu verzeichnen. Im Originalton äußerten Experten¹¹⁰ unter anderem:

„Es sollte noch deutlicher/offensiver kommuniziert werden, dass ‚echte‘ Entwickler als Explainer zur Verfügung stehen. Infomaterial über Exponate und/oder Themen (z.B. Flyer und/oder Downloads zu den Assistenzsystemen) wäre gut.“¹¹¹

Gesamtfazit zu II/F5: Die Fragen unter II/F5 führten die Schlussfolgerungen der Probanden wieder zusammen und bildeten damit die Chance, die zuvor spezifisch vordefinierten und befragten Untersuchungsperspektiven zum Kommunikationsauftrag des Unternehmens, die Marke angemessen und besuchertauglich zu repräsentieren, nochmals zu bestätigen oder zu relativieren. Es wurde ein marketingorientiertes Gesamtbild zum komplexen Markenauftritt von Mercedes-Benz auf der IAA 2011 gewonnen. Die befragten Marketingexperten bestätigten als qualitatives Gesamtbild, dass die erlebnisorientierte Markeninszenierung von Mercedes-Benz die Besucher auf dem Messestand hervorragend erreicht hat. Aus Perspektive der Marketingexperten (unter II/F5.1) wurden die Motive und Erwartungen der Besucher auf der IAA 2011 ebenfalls hervorragend bedient (mit insgesamt 88 Nennungen „ausgezeichnet bedient“, mit

¹¹⁰ Experten-Zitate wurden aus Datenschutzgründen, wie in Kapitel 1.7 erläutert, vom Verfasser der Arbeit namentlich anonymisiert und sind daher nachfolgend mit „o.V. und Baarsch, Ralf“ markiert.

¹¹¹ o.V. und Baarsch, Ralf (2011b), Kap. II/F5.2, Integrierte Kommunikation: Wissensvermittlung, 1. Kommentar. Siehe Anhang B der vorliegenden Arbeit.

sogar insgesamt 81 Nennungen „sehr gut bedient“ und mit insgesamt 58 Nennungen „gut bedient“). Wie schwierig die Frage zur Motivlage von Besuchern ist, zeigen auch hier wieder insgesamt 10 Nennungen, die „keine Angaben“ machten.

Qualitative Zusammenfassung: Aus den Resümees aller beteiligten Marketingexperten kann geschlossen werden, dass „*Neugierde*“, „*Faszination*“ und die Suche nach „*Vertrauen*“ die scheinbar stärksten emotionalen Triebkräfte der Besucher auf Automobilmessen sind. Ein hoher Marketingerfolg ist untrennbar auch mit der *Wahl der korrespondierenden Mittel und Wege* zur Präsentation und Inszenierung der Markenbotschaften und Zukunftsversprechen verbunden.

Das zusammenfassende Schlussfazit zur Durchführung des gesamten Fragenkomplexes II im Expertenfeld „Automobilmarketing“: Für die empirische Untersuchung wurden als Basis $n_{II}=28$ wichtige Koordinatoren, Ansprechpartner und Vertreter in Lenkungs- und Querschnittsfunktionen mit redaktionellem Aufgabenhintergrund vom Verfasser dieser Arbeit gewonnen und exklusiv befragt. Darunter fielen Spezialisten aus den messebeteiligten Marketing- und Produktmanagement-Bereichen der Konzernzentrale der Daimler AG und der Mercedes-Benz Vertriebsorganisation Deutschland (MBVD) sowie externe Agenturpartner. Mit dem systematischen Erfassen ihres Erfahrungswissens gelangen ganzheitliche Expertenbilder zur Positionierung der MARKE und zur Umsetzung von CORPORATE-MOTIVEN in der strategisch geplanten, taktisch geführten und operativ gelebten Markenwelt von Mercedes-Benz. Das Untersuchungsfeld bezüglich „Automobilmarketing“ wurde durch die Beobachtungen und Eindrücke der beteiligten Kommunikationsexperten in ihren Funktionen als Strategieplaner oder Verfasser von Kampagnen-Leitlinien und Kommunikationszielen während der IAA 2011 professionell abgedeckt.

Auswertung Fragenkomplex III – Expertenfeld „Wissensvermittlung & Meinungsbildung“: Für das Untersuchungsvorhaben wurden über den Fragenkomplex III die Beobachtungen und Eindrücke der Fachexplainer an den zehn Stationen der Wissensvermittlung & Meinungsbildung bei Mercedes-Benz als Experten der IAA 2011 ermittelt. Die Untersuchung sollte Erkenntnisse zur Verständlichkeit der Botschaften des Absenders und zur Interessen- und Erlebnisorientierung der Besucher auf der IAA 2011 liefern. Aus Expertensicht wurden die Relevanz des Angebots an Themendarstellungen der Marke und die Eignung der Stationen zur Wissensvermittlung und Meinungsbildung im Messegeschehen befragt. Das Ziel der Erhebung im III. Expertenfeld bestand vorrangig im Erkenntnisgewinn, wie die breite kollektive Aufmerksamkeit mit der individuellen Interessenlage der Besucher vereinbart und innerhalb der Erlebniswelt von Mercedes-Benz erlebnisorientiert bedient wurden. Es ging um *Beobachtungen zur Wahrnehmung, Akzeptanz und Verarbeitung der angebotenen Kommunikationsmaßnahmen durch die Messebesucher*. Dazu wurden die Formen der Themendarstellungen, die Moderation inhaltlicher Beiträge und die Designmaßnahmen an den Explainerstationen befragt. Im Zentrum der Befragung standen Eindrücke und Wahrnehmungen der Fachexplainer aus ihren erlebten Dialogsituationen mit automobiltechnisch interessierten Besuchern. Die Probanden waren fachlich kompetente Entwickler, die während der Messe die Explainerstationen zur Wissensvermittlung auf dem Messestand betreuten. Für das Forschungsvorhaben wurden aus den direkten Besucherkontakten unmittelbare Einschätzungen zu Erwartungen und zum Umgang der Rezipienten mit den dargestellten Kommunikationsthemen und -inhalten auf der IAA 2011 gewonnen. Mittels des fünfteiligen Fragenkatalogs zur Kommunikation von Fachthemen oder Berichterstattung für Messebesucher und Endverbraucher wurden von den insgesamt $n_{III}=78$ messebeteiligten Entwicklungsingenieuren kommunikationsspezifische Perspektiven zur Wissensvermittlung & Meinungsbildung auf dem Messestand in Frankfurt erhoben und qualitativ ausgewertet.

Die befragten Probanden zum III. Expertenfeld waren aktive Dialogpartner für Messebesucher. An ihren Marken- und Technologiestationen haben sie Schnittmotoren und -getriebe, Antriebsstränge, Kom-

ponenten von Elektrofahrzeugen mit Wasserstoff- und Batterietechnologie, Simulatorfahrzeuge für Fahrerassistenz-Systeme und Design-Showcars erklärt. Die Probandengruppe hat das Messegeschehen hautnah miterlebt, laut Screening-Fragebogen III waren unterschiedlichste Fachpositionen vertreten – Fahrzeugentwickler (31 Probanden für Motoren und Getriebe; 13 Probanden für Elektrofahrzeuge; 21 Probanden für Sicherheits- und Komfort-Systeme), Konzernforscher (6 Probanden für Showcars und Fahrzeugdesign), professionelle Marktvertreter (2 Probanden für Fahrzeughandel) und Berichterstatter (4 Probanden Motor-Journalisten, Beobachter, Besucherführer). Als Markenbotschafter von Mercedes-Benz sowie Wissensvermittler und Meinungsbildner in Fragen der Marke und Fahrzeugtechnik konnten diese Experten aus dem direkten fachlichen Dialog einen authentischen Eindruck von den Fragen, Motiven und Bedürfnissen internationaler Gesprächspartner im Messeumfeld gewinnen. Die Befragten der Probandengruppe waren durchgängig in allen Phasen der IAA 2011 im Messegeschehen vertreten, während der Pressetage (zu 35%), an Fachbesuchertagen (zu 40%), an Publikumstagen (zu 71%) und während der Planungs- und Aufbauzeit (zu 6%). Durch die vielseitigen Professionen der ausgewählten Experten, wurde einzigartiges Expertenwissen über das spezielle Marketing zu Themen und Inhalten in der Automobilbranche im Sinne des Untersuchungsvorhabens zusammengetragen. Auf der Messe vertraten die Fachexperten für die Produkte, die Marke und das Unternehmen die Position authentischer und fachkompetenter Entwicklungsprofis. Im Dialog mit Messebesuchern wurde einerseits einzigartiges *Expertenwissen über die Inszenierbarkeit von Marken- und Technologiebotschaften* und andererseits das dabei zu beobachtende *Motivations-, Bedürfnis- und Stimmungsbild der Besucher* zusammengetragen.¹¹²

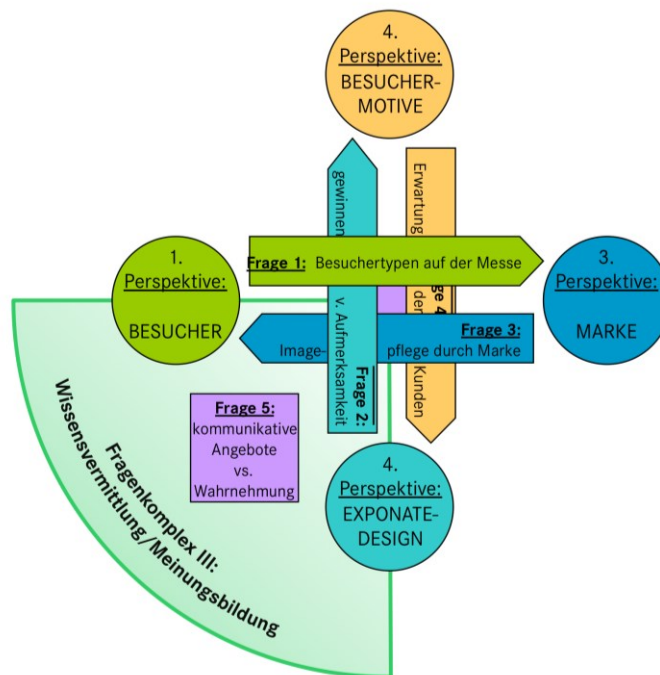


Abbildung 29 Untersuchungsfokus im Fragenkomplex III – Experten für Wissensvermittlung/Meinungsbildung

¹¹² Alle verwendeten Zahlen, Daten, Fakten wurden vom Verfasser empirisch erhoben. Vgl. dazu die Nennungen im Screening-Fragebogen III, Fragen S1.–S3., im Anhang C der vorliegenden Arbeit.

Für die Probandengruppe des III. Expertenfelds wurden *fachspezifische Eckpunkte* zur **WISSENSVERMITTLUNG & MEINUNGSBILDUNG** formuliert und daraus der *gesellschaftliche Bezugsrahmen* für die Abgabe der Experten-Feedbacks abgegrenzt (siehe Abbildung 29):

1. BESUCHER
2. EXPONATE-DESIGN
3. MARKE
4. BESUCHER-MOTIVE

Der Fragenkomplex III repräsentiert insgesamt das *Expertenbild der professionellen Kenner und Ingenieure aus Forschung und Entwicklung* von Mercedes-Benz auf Messen.¹¹³ Die Beobachtungen der Probanden im III. Expertenfeld zu individuell und emotional verankerten Werten und Bedeutungen für die WISSENSVERMITTLUNG & MEINUNGSBILDUNG im Untersuchungsfeld, wurden durch die Hauptperspektiven BESUCHER versus MARKE und EXPONATE-DESIGN versus BESUCHER-MOTIVE umrissen. Die zusätzliche Betrachtung des Untersuchungsfelds aus den jeweiligen Gegenperspektiven diente der ganzheitlichen Betrachtung des Messeereignisses (siehe Abbildung 29).

Im Screening nannten die 78 FACHEXPLAINER zusätzlich zu ihren Kernkompetenzen als Spezialisten für Wissensvermittlung (mit 89 Mehrfachnennungen unter III/S1) auch Marketingwissen (mit 69 Mehrfachnennungen unter III/S1) sowie Konzeption und Realisierung von Messeauftritten (mit 56 Mehrfachnennungen unter III/S1) und Kundenbetreuung (mit 56 Mehrfachnennungen unter III/S1). Die Probanden dieser Gruppe verstanden sich selbst aber vorrangig in der Rolle der *Wissensvermittler und Meinungsbildner* (mit 78 Mehrfachnennungen unter III/S2). Die ebenfalls angegebenen Funktionen als *Messekommunikatoren* (mit 19 Mehrfachnennungen unter III/S2), *Kundenbetreuer* (mit 15 Mehrfachnennungen unter III/S2) und *Marketingverantwortlicher* (mit 12 Mehrfachnennungen unter III/S2) sind auch Belege der *interdisziplinären Funktionsprofile* in dieser Probandengruppe.

Die Frage III/F1 ermittelte das Expertenbild der Wissensvermittler & Meinungsbildner über die typischen Besucher in der Markenwelt. Die erste Hauptperspektive im Fragenkomplex III fokussierte auf das typische Publikum, das im Sinne echter BESUCHER in der Markenwelt von Mercedes-Benz anzutreffen war oder als sonstige Interessenten eine Beziehung zur MARKE erkennen ließ. Dazu wurden die Experten gebeten, die Interessentengruppen an den betreuten Explainerstationen zu reflektieren. Für die Untersuchung wurde der selbst erlebte Wissensvorrat der Experten an persönlichen Begegnungen mit Besuchern in Dialogsituationen ausgeschöpft.

Die Frage unter III/F1 (siehe Abbildung 30) erfasste aus Sicht der Fachexperten/Explainer die Wichtigkeit der Exponate und Explainerstationen für bestimmte Interessentengruppen, die während der IAA 2011 als Besucher-Klientel in der Markenwelt vertreten waren. Abgefragt wurde die Expertensicht, wem die Fachexplainer tatsächlich auf der Messe und besonders im Umfeld der Explainerstationen begegnet sind. Die vier Cluster der vordefinierten Interessentengruppen¹¹⁴ setzten sich ihrerseits wiederum aus insgesamt 18 einzelnen Unterkategorien relevanter Empfänger für Themendarstellungen zusammen:

¹¹³ *Alle folgenden Auswertungen zum Fragenkomplex III stützen sich auf die vom Verfasser erhobenen empirischen Datensätze. Vgl. dazu die Nennungen zu III/F1 bis III/F5 im Anhang der vorliegenden Arbeit.*

¹¹⁴ *Zur Clusterung wurden Erfahrungswerte über typische Messebesucher aus früheren Messeereignissen herangezogen. Die vier Cluster der Interessentengruppen wurden vom Verfasser in Gruppen vorgegeben (analog zur Frage IV/F1).*

Top-2-Ranking III/F1: typische Messebesucher an Explainerstationen	im Frage-Cluster	die Besuchertypen	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Technik- und Feature-Interessenten	vielseitig interessierte Auto-Fans	61
Rang 2	Verbraucher-Interessenten	Interessenten für Produktneuheiten	60
Rang 3	Automobil-Interessenten	Kunden der eigenen Marke	59
Frage III/F1: (Basis: n _{III} =78)	„Wem sind Sie auf der Messe (an Ihrer Explainerstation) begegnet?“		
Fünfstufige Skala:	„überwiegend vertreten“ (+++) bis „nicht vertreten“ (- -)		
admittierter Top-2-Wert:	„überwiegend vertreten“ (+++) & „häufig vertreten“ (++)		

Abbildung 30 Auswertung Frage III/F1 – BESUCHER vs. MARKE

Top-2-Ergebnisse aus III/F1: Die drei führenden (von 17 ermittelten) Rangstufen bezüglich typische Messebesucher an den Explainerstationen zeigen, dass es sich allgemein um Fans, Interessenten oder Kunden mit hoher Affinität zu Autos, Technik, Trends oder Marke handelte. In Detailfragen haben diese Besuchergruppen differenzierte Informationsbedürfnisse und unterschiedliches Wahrnehmungsverhalten.

Gesamtfazit zu III/F1: Die Frage unter III/F1 gibt, qualitativ interpretiert, einen typbezogenen Überblick über die Besuchergruppen, die sich bei Mercedes-Benz für dialogorientierte Themenkommunikationen interessiert haben. Aus Perspektive der Fachexplainer wurden die Explainerstationen von allen Besuchergruppen gut frequentiert. Im Cluster „Automobil-Interessenten“ verteilten sich die stärksten Beobachtungen von automobil-affinen Besuchertypen von „manchmal vertreten“ (mit 189 Nennungen), „häufig vertreten“ (mit 138 Nennungen) und „durchschnittlich vertreten“ (mit 189 Nennungen). Im Cluster „Interessenten für Technik und Produktfeatures“ dominierte „häufig vertreten“ (mit 133 Nennungen) als stärkste Beobachtung von themenaffinen Besuchertypen. Im Cluster „Verbraucher-Interessenten“ dominierte ebenfalls „häufig vertreten“ (mit 133 Nennungen) als stärkste Beobachtung von konsumaffinen Besuchertypen. Im Cluster „Interessenten für Marke und Lifestyle“ dominierte wiederum „häufig vertreten“ (mit 133 Nennungen) als stärkste Beobachtung unterschiedlicher Käuferzielgruppen von Mercedes-Benz. Das Ergebnis widerspiegelt das insgesamt positive Feedback zu Themendarstellungen.

Qualitative Zusammenfassung: Das Besucherpublikum nimmt auf internationalen Automobilmesen das Angebot an dialogorientierten Themenkommunikationen sehr gut an. Die Verteilung der diesbezüglich bewusst und der unbewusst handelnden Besucher scheint sich in etwa gleich zu verteilen.¹¹⁵

Die Frage III/F2 ermittelte das Expertenbild der Wissensvermittler & Meinungsbildner über das Empfangen von Marken-Botschaften. Die zweite Hauptperspektive im Fragenkomplex III fokussierte auf die Erwartungshaltung der Besucher zum Kommunikations-Design der Marke. Als These wurde angenommen, dass Automobilthemen und Produktinhalte im sozio-kulturellen Kontext der Messe unterschiedlich erschlossen werden. Ausgehend vom Standpunkt des EXPONATE-DESIGNS wurde unter Frage III/F2 ermittelt, wie die Besucher die für sie relevanten Informationen aus dem angebotenen Gesamtkonzept zum Markenauftritt von Mercedes-Benz vor Ort auf der Messe¹¹⁶ herausfiltern. Über beide

¹¹⁵ Ziel war, Messebesucher und ihre Interessenverteilung in der Markenwelt von Mercedes-Benz zu beobachten, um daraus folgend über hilfreiche Instrumentarien zum Analysieren und Steuern nachzudenken. Eine noch detailliertere Auswertung der Daten lag deshalb außerhalb des Untersuchungsziels. Das Datenmaterial wäre aber geeignet, weitere Rückschlüsse über sozio-kulturelle Effekte im Zusammenhang mit Markenauftritten auf Automobilmesen zu ziehen.

¹¹⁶ Anmerkung des Verfassers: „vor Ort auf der Messe“ bezieht sich auf jene 10 Messe-Tage, an denen die IAA zum Spiegelbild des typisch deutschen und internationalen Besucherpublikums wird. Messen

Teilfragen unter III/F2 wurden Meinungstendenzen ermittelt (analog zur Frage IV/F2). In Frage III/F2.1 ging es um Tendenzen, ob Botschaften von Mercedes-Benz eher aktiv oder eher passiv von den Messebesuchern erlebt werden. Unter Frage III/F2.2 wurden die Wissensvermittler & Meinungsbildner befragt, womit die BESUCHER-MOTIVE nachhaltig und faszinierend bedient wurden. Insgesamt wurde abgeklärt, wodurch die strategisch gesetzten und durch Design inszenierten Erlebnisdimensionen der Marke von den Besuchern empfangen wurden.

Im ersten Schritt wurden die Experten durch Frage III/2.1 (siehe Abbildung 31) gebeten, aus ihren Beobachtungen von Messebesuchern auf deren typisches Vorgehen zu schließen, sich die angebotenen Themen und Inhalte als Erlebnis zu erschließen.¹¹⁷ Es sollten die Vorlieben der Besucher ermittelt werden, welche der thematisierten Markenwerte von Mercedes-Benz auf der Messe entweder durch „aktives/real beteiligtes Erleben“ oder durch „passives/virtuelles Erleben“ angenommen wurden. Die Einschätzungen waren deshalb, abweichend zu den Fragenkomplexen I und II, als tendenzielle Aussage auf einer sechsstufigen Skala anzukreuzen. Die Expertensicht wurde in fünf Clustern für insgesamt 14 Erlebnisdimensionen abgefragt:

Top-2-Ranking III/F2.1: Präferenzen beim Themen- Erschließen und Inhalte- Verstehen	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	durch aktives / real beteiligtes Erleben	durch passives / virtuelles Erleben
			Nennungen <<<	Nennungen >>>
Rang 1	Thema: Perfektion	Inhalte: Antriebstechnologien		54
	Thema: Nachhaltigkeit und Umwelt	Inhalte: wirtschaftliche Mobilität		54
	Thema: Perfektion	Inhalte: Assistenzsysteme	44	
	Thema: Produkt-Qualitäten	Inhalte: Produkt-Kritik an Mercedes-Benz	44	
Rang 2	Thema: Nachhaltigkeit und Umwelt	Inhalte: umweltfreundliche Mobilität		50
	Thema: Design und Lifestyle	Inhalte: Design und Trend von MB		50
	Thema: Faszination Automobil	Inhalte: Innovationen von MB	41	
Rang 3	Thema: Perfektion	Inhalte: Fahrzeugkonzepte		46
		Inhalte: Sicherheitssysteme	37	
Frage III/F2.1: (Basis: n _{III} =78)	„Wie filtern die Besucher die für sie relevanten Informationen aus dem Gesamtangebot einer Messe aus?“			
Sechsstufige Skala:	„Mitgestalten“ (<<<) bis „Zuhören“ (>>>)			
addierte Votings:	„Mitgestalten“+„Testen“+„Mitmachen“= „aktiv / real beteiligtes Erleben“ „Zuhören“+„Zuschauen“+„Erforschen“= „passives / virtuelles Erleben“			

Abbildung 31 Auswertung Frage III/F2.1 – EXPONATE-DESIGN vs. BESUCHER-MOTIVE

lassen sich sozio-kulturell in drei Hauptgruppen clustern: Presse- und Fachbesucher sind internationale Meinungsbildner. Ihr Interesse gilt neuen Produkten und Fakten. Flotten- und Großkunden sind in- und ausländische Marktteilnehmer. Sie schließen auf der Messe wichtige Verträge mit der Vertriebsorganisation Deutschland. Private Messebesucher repräsentieren überwiegend deutsche Automobilfans. Sie kommen wegen individueller Informations- und Unterhaltungsbedürfnisse nach Frankfurt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Besucher in ihrer sozio-kulturellen Zuordnung daher als Gesellschafts- und Marktteilnehmer des Automobilmarktes in Deutschland verstanden.

¹¹⁷ Das Befragungsanliegen deckte in III/2.1 gleichzeitig eine direkte Gegenperspektive zur individuellen Betrachtung unter I/2.1 und eine indirekte Vergleichsperspektive zur (gleich aufgebauten) designbezogenen Betrachtung unter IV/2.1 und zur unternehmerischen Betrachtung unter II/2.1 ab.

Die Fragestellungen wurden auch hier in Anlehnung an die markenstrategischen Erlebnisdimensionen von Mercedes-Benz entwickelt.¹¹⁸

Top-2-Ergebnisse aus III/F2.1: Der Vergleich der jeweils drei führenden (von 13 zu „aktiv“ und 12 zu „passiv“ ermittelten) Rangstufen beim Erschließen von Themen und Verstehen von Inhalten zeigen, dass die Messebesucher für rein technologische Sachverhalte eher die Formen des „passiven/virtuellen Erlebens“ bevorzugten. Bei überwiegend komfort-, meinungs- und sicherheitsrelevanten Sachverhalten bevorzugten die Messebesucher hingegen eher die Formen des „aktiven/real beteiligten Erlebens“. Diese Aussagen decken sich mit den Befragungsergebnissen unter IV/F2.1. Verallgemeinert lässt sich schlussfolgern, dass die präferierte Art und Weise der Wissens- und Meinungsbildung bei Besuchern stärker über emotional erlebbare Inhalte entschieden wird als durch abstrakt thematisierte Strategiebotschaften.

Im zweiten Schritt wurden die Experten durch Frage III/F2.2 (siehe Abbildung 32) ergänzend befragt, welche der ausgewählten Kommunikationsmittel im Sinne des EXPONATE-DESIGNS tatsächlich geeignet waren, um Besucher damit zu faszinieren und BESUCHER-MOTIVE nachhaltig zu bedienen. Dazu wurden die Experten gebeten, ausgewählte Themendarstellungen bezüglich ihrer kommunikativen „Eignung“ oder „Nicht-Eignung“ tendenziell einzuschätzen.¹¹⁹ Über die Frage III/F2.2 wurden die oppositionellen Tendenzen auf einer sechsstufigen Skala abgefragt, um die entweder „perfekte“ oder auch „nicht vorhandene“ Eignung bestimmter Designansätze für eine faszinierende Themenkommunikation im schwierigen Umfeld einer Messe auszuloten. Aus sozio-kultureller Expertensicht wurden Darstellungsmittel in einem Cluster für insgesamt 14 Erlebnisdimensionen abgefragt:

Top-2-Ranking III/F2.2: geeignete Formen von Darstellungsmittel, um darüber zu faszinieren	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Eignung <<<	Nicht-Eignung >>>
Rang 1	Darstellungsmittel	Dialoggespräche mit Explainer	77	
		Originalteile, rein zur Anschauung		35
Rang 2	Darstellungsmittel	Showcars	76	
		elektronische Infosysteme (I-Pad- Stelen, Buttler ...)		30
Rang 3	Darstellungsmittel	interaktive Exponate (Themenriegel)	73	
		Downloadstationen (Smartphones)		29
Frage III/F2.2: (Basis: n _{III} =78)	„Welche der folgenden Kommunikationsmittel sind geeignet, Besucher nachhaltig zu faszinieren?“			
Sechsstufige Skala:	„perfekt geeignet“ (<<<) bis „absolut ungeeignet“ (>>>)			
addierte Votings:	„perfekt geeignet“+„sehr gut geeignet“+„gut geeignet“= „Eignung“			
	"absolut ungeeignet"+"nicht gut geeignet"+"weniger gut geeignet"= „Nicht-Eignung“			

Abbildung 32 Auswertung Frage III/F2.2 – EXPONATE-DESIGN vs. BESUCHER-MOTIVE

Top-2-Ergebnisse aus III/F2.2: Der Vergleich der jeweils drei führenden (von 10 zu „Eignung“ und 12 zu „Nicht-Eignung“ ermittelten) Rangstufen beim Erschließen von Themen und Verstehen von Inhalten zeigen, dass emotionalisierende Konzepte hervorragend funktionieren, um Komplexes verständlich

¹¹⁸ Anmerkung des Verfassers: Mercedes-Benz definiert Verantwortung, Faszination, Perfektion als zentrale Markenwerte. Vgl. dazu auch Daimler Communications (2010), S. 2 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis). Entsprechend sollten diese Markenwerte auch in Erlebnisdimensionen nachweisbar sein, wie in den Fragen I/2.1, II/2.1 und IV/2.1.

¹¹⁹ Die Fragestellung unter III/F2.2 wurde, wie in den Fragen I/4, II/4 und IV/2.2, für die wichtigsten Formen der eingesetzten Themendarstellungen formuliert.

und faszinierend zugleich zu machen. Qualitativ wurden eindeutige Trends ermittelt, über welche gestalterischen und inszenatorischen Maßnahmen die Aufmerksamkeit und das Informationsbedürfnis der Besucher im sozio-kulturellen Kontext der Messe tatsächlich nachhaltig fasziniert werden konnten. Echte „Entwickler“, bisher ungesehene „Showcars“ und „multimediale Exponate“ wurden aus den Nennungen der Wissensvermittler und Meinungsbildner als die eindeutigen Favoriten identifiziert.

Gesamtfazit zu III/F2: Die beiden Fragen unter III/F2 zeigen, qualitativ interpretiert, dass Messebesucher beim Empfangen von Markenbotschaften ihre Wissens- und Meinungsbildung gerne sowohl über „aktive“ als auch „passive“ Vorgehensweisen betreiben. Komplexe Technologie- oder Hintergrundinformationen werden nach Beobachtung der Fachexplainer bevorzugt „durch passives/virtuelles Erleben“ angeeignet, meistens über „Zuschauen“ bei „inszenierten Angeboten“ (mit insgesamt 265 Nennungen unter III/F2.1 gemessen). Das Erlebnis der Autos wird dagegen auf Messen vorrangig an innovativen Produktfeatures festgemacht und am liebsten „durch aktives/real beteiligtes Erleben“ über „Testen“ durch „real im Auto sitzen“ angeeignet (mit insgesamt 208 Nennungen unter III/F2.1 gemessen). Die Fachexplainer bestätigen außerdem, dass die zur Kommunikation auf der IAA 2011 eingesetzten kommunikativen Darstellungsmittel überwiegend „sehr gut geeignet“ waren (mit insgesamt 368 Nennungen unter III/F2.2 gemessen), um die wichtigsten thematischen und inhaltlichen Markenbotschaften von Mercedes-Benz auch faszinierend für die meisten Rezipienten vorzuhalten.

Qualitative Zusammenfassung: *Dialogorientierte Angebote in Verbindung mit fühlbaren Produkterfahrungen* erreichen das Besucherpublikum. Im Messegeschehen funktionieren derartige Themenkommunikationen sowohl inhaltlich, sozial und kulturell.

Die Frage III/F3 ermittelte das Expertenbild der Wissensvermittler & Meinungsbildner über die Pflege des Markenbildes mittels Themendarstellungen. Die dritte Untersuchungsperspektive im Fragenkomplex III fokussierte auf die Beobachtungen der Wissensvermittler und Meinungsbildner zur Imagepflege der Marke an den betreuten Explainerstationen. Unter Frage III/F3 wurde das sozio-kulturell geprägte Stimmungsbild der BESUCHER und somit deren gemeinschaftliche Wahrnehmung zum Themenangebot der MARKE ermittelt. Ausgehend vom Standpunkt der MARKE wurden die messebeteiligten Experten gefragt, welches Image die Marke dem BESUCHER vermitteln konnte, allein durch die Art, Themen und Inhalte als markenbezogene Erlebnisse aufzubereiten. Damit wurde gleichzeitig eine Gegenprobe zu Beobachtungen typischer Besucher auf der Messe aus Frage III/F1 ermittelt.

Über die Frage III/F3 (siehe Abbildung 33) wurden die Experten gebeten, aus ihren Beobachtungen im Besucherkontakt einzuschätzen, wie gut die kommunizierten Themen eine Signalwirkung erzeugten und das beabsichtigte Markenimage auch passend zur Akzeptanz und zur Erwartungshaltung der BESUCHER vermitteln konnten, also passend zum sozio-kulturell verankerten Interesse. Die Markenthemen und -erlebnisse wurden bezüglich ihrer qualitativen Relevanz und Symbolkraft befragt, um festzustellen, wodurch die Kunden die Marke Mercedes-Benz inhaltlich und emotional am besten erlebten. Die Verständlichkeit der gesendeten Signale zum Markenimage wurde in einem Cluster durch insgesamt 7 Erlebnisdimensionen abgefragt (analog zur Frage I/F3):

Top-2-Ranking III/F3: imagestärkste Signalmaßnahmen	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Signale der Marke	innovative Neuheiten und Premieren	67
		faszinierende Produkte (Autos)	67
Rang 2	Signale der Marke	perfekte Automobiltechnik	56
Rang 3	Signale der Marke	stilvolles Markenimage	51
Frage III/F3: (Basis: n _{III} =78)	„Welches Image hat die Marke dem Besucher durch ihre Art, Themen und Inhalte aufzubereiten, vermittelt?“		
Fünfstufige Skala:	„ausgezeichnet vermittelt“ (+++) bis „nicht gut vermittelt“ (-)		
addierter Top-2-Wert:	„ausgezeichnet vermittelt“ (+++) & „sehr gut vermittelt“ (++)		

Abbildung 33 Auswertung Frage III/F3 – MARKE vs. BESUCHER

Top-2-Ergebnisse aus III/F3: Die drei führenden (von 6 ermittelten) Rangstufen der imagestärksten Signalmaßnahmen zeigen, dass die Marke vor allem über die Präsentation neuer Innovationen und Autos, technologische Perfektion und Markenstil ihre wichtigsten Kernwerte¹²⁰ und damit das Image und den Premiumanspruch von Mercedes-Benz auf der IAA 2011 vermitteln konnte.

Gesamtfazit zu III/F3: Die Frage unter III/F3 gibt, qualitativ interpretiert, einen Überblick über die imagestärksten Signalmaßnahmen der Marke. Nach Feedback der Fachexplainer an den betreuten Themen- und Exponatestationen haben die Ausstellungsangebote das Selbstverständnis der Marke „sehr gut vermittelt“ (mit insgesamt 221 Nennungen) oder sogar „ausgezeichnet vermittelt“ (mit insgesamt 150 Nennungen). Aus Perspektive der MARKE betrachtet, bestätigt die Frage III/F3 den gleichen Eindruck, den unter I/F3 auch schon das Verkäuferpersonal gewonnen hat: Die Themenfelder auf der IAA 2011 waren wertbildend. Die thematischen und inhaltlichen Signale von Mercedes-Benz konnten das gemeinschaftliche Interesse der Besucher wecken, um das Markenimage zielgerichtet zu formen.

Qualitative Zusammenfassung: Mercedes-Benz hat das eigene Markenbild über *Neuheiten, Premieren, Imagethemen* und *Designideen* thematisch und inhaltlich profiliert und mit kräftiger Signalwirkung, passend zum sozio-kulturellen Umfeld der Messe, nach außen gesendet (Gegenprobe zur Frage I/F3).

Die Frage III/F4 ermittelte das Expertenbild der Wissensvermittler & Meinungsbildner über das Feedback der Besucher zum erwarteten Infotainment-Angebot einer Premiummarke. Die vierte Perspektive im Fragenkomplex III fokussierte auf die Premiumwirkung der eingesetzten Darstellungsmittel und Darbietungsformen. Die Wissensvermittler und Meinungsbildner haben an den Explainerstationen die Erwartungshaltungen und Ansprüche der Besucher an Mercedes-Benz als Premiumhersteller auf der Messe live und ungefiltert miterlebt. Ausgehend vom Standpunkt der BESUCHER-MOTIVE wurde unter III/F4 erfragt, was die Besucher von einem führenden Premiumhersteller als Infotainment-DESIGN auf der Messe erwarteten, um ihre Informations- und Unterhaltungsmotive zu befriedigen. So wurde eine Gegenprobe zur Gewinnung von Aufmerksamkeit durch Exponate-Design aus Frage III/F2 abgefragt.

Über die Frage III/F4 (siehe Abbildung 34) wurde die kollektive Premiumwirkung der eingesetzten Darstellungsmittel von Mercedes-Benz für IAA-Besucher ermittelt. Über die Beobachtungen der Experten wurde geschlussfolgert, welche Darbietungsformen den erwarteten Standard an eine Premiummarke erfüllen oder sogar definieren konnten. Dazu wurden die Experten gebeten, ausgewählte Angebote an

¹²⁰ Anmerkung des Verfassers: Mercedes-Benz definiert Verantwortung, Faszination, Perfektion als zentrale Markenwerte. Vgl. dazu auch Daimler Communications (2010), S. 2 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Darstellungsmitteln und Darbietungsformen zur Begegnungskommunikation einzuschätzen. Die Expertensicht wurde in einem Cluster für insgesamt 13 Erlebnisdimensionen abgefragt:

Top-2-Ranking III/F4: premiumwirksamste Angebote für Besucher	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Angebot als Premium-Hersteller	aktives Fachsimpeln mit Explainern	69
Rang 2	Angebot als Premium-Hersteller	Erklärungen, Vorträge der Explainer	56
Rang 3	Angebot als Premium-Hersteller	Fahrerlebnis: selber Fahren	54
		multimedial inszenierte Bühnenshow	54
Frage III/F4: (Basis: n _{III} =78)	„Was erwarten die Besucher von einem führenden Premium-Hersteller auf Messen geboten zu bekommen?“		
Fünfstufige Skala:	„führendes Premium“ (+++) bis „unterhalb Standard“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„führendes Premium“ (+++) & „gehobener Standard“ (++)		

Abbildung 34 Auswertung Frage III/F4 – BESUCHER-MOTIVE vs. EXPONATE-DESIGN

Top-2-Ergebnisse aus III/F4: Die drei führenden (von 11 ermittelten) Rangstufen der premiumwirksamsten Angebote für Besucher zeigen, dass der direkte Kontakt zu den Explainern durch „Fachsimpeln“ oder „Erklären“ und das Erleben der Fahrzeuge und der Markenversprechen, durch „Fahrangebote“ und „multimediale Inszenierung“, Kernaspekte des Premiumauftritts auf der IAA 2011 waren.

Gesamtfazit zu III/F4: Die Frage unter III/F4 gibt, qualitativ interpretiert, als Erfahrung der Wissensvermittler und Meinungsbildner wieder, dass sich der Premiumauftritt für Besucher durch Dialog- und Vortragsangebote, individuelle Produktbegegnungen und emotional inszenierte Unterhaltungsangebote auszeichnet. Die unter III/F4 abgefragten Kommunikationsangebote wurden als „gehobener Standard“ (mit insgesamt 342 Nennungen) oder sogar als „führendes Premium“ (mit insgesamt 254 Nennungen) empirisch gemessen. Bei Mercedes-Benz erwarten die Besucher offensichtlich vor allem echte Fachkompetenz im Dialog mit Explainern und schätzen die Überdurchschnittlichkeit oder sogar den Benchmark von erlebnisorientierten und didaktisch hochwertigen Darstellungskonzepten.

Qualitative Zusammenfassung: Mercedes-Benz verankerte sich im Denken der Messebesucher als Premium-Hersteller. *Fachlich betreute Explainerstationen, Zugang zu Fahrzeugen* und die *multimediale Bühnenshow* sind Merkmale, die *Premiumunterschiede* erlebbar machten. Die kollektiven BESUCHER-MOTIVE und das kommunikative Gesamtkonzept des IAA-Auftritts werden damit aus einer weiteren Perspektive empirisch bestätigt (Gegenprobe zur Frage III/F2).

Die Fragen III/F5 ermittelten das Expertenbild über den Gesamteindruck der Wissensvermittler & Meinungsbildner. Zum Abschluss der fachspezifischen Befragung im Fragenkomplex III wurde als Resümee nochmals die ganz persönliche Einschätzung der Fachexplainer erbeten. Es ging um Erkenntnisse zum Erleben der Marke Mercedes-Benz im sozio-kulturellen Umfeld der IAA 2011. Im Untersuchungsfokus standen die vermuteten Bedürfnisse der Besucher. Ausgehend von den Beobachtungen und Eindrücken der Explainer an ihren Stationen zur Wissensvermittlung & Meinungsbildung wurde abschließend nochmals ihr Meinungsbild als Experten zum kommunikativen ANGEBOT der Marke für die Besucher und zur kollektiven WAHRNEHMUNG auf dem Messestand erhoben.

Über die Fragen III/F5 sollten die Experten einschätzen, wie gut die Marke es auf der IAA 2011 geschafft hat, ihre wichtigsten Kernwerte „Verantwortung“, „Faszination“ und „Perfektion“ durch Kommunikationserlebnisse und EXPONATE-DESIGN für die kollektive WAHRNEHMUNG der Besucher zu vermitteln. Es sollte herausgefunden werden, ob die BESUCHER als Empfänger der Markenkommunikation

tion auch sozial und kulturell verständlich über die Maßnahmen des Absenders angesprochen wurden – also, ob für die Wertvorstellungen und Bedürfnisse der Mercedes-Interessenten die Markenwerte als relevante Botschaften in Frage kamen.

Der gestützte erste Teil der Fragestellungen unter III/F5.1 (siehe Abbildung 35) fokussierte darauf zu erfahren, welche Kernwerte gerade über das Angebot an Exponaten und Dialoggesprächen auf Messen gut vermittelt werden konnten. Auf diese Weise sollten die Probanden aus ihren Beobachtungen heraus nochmals die sozio-kulturelle Passung des Markenauftritts in konzentrierter Form final bestätigen oder widerlegen. Das inhaltliche und emotionale Erleben von Mercedes-Benz wurde in drei Clustern anhand der wichtigsten Kernwerte der Markenpositionierung¹²¹ zusammengefasst und für 9 Erlebnisdimensionen abgefragt:

Top-2-Ranking III/F5.1: Vermittlung der Kernwerte durch Erlebnisdimensionen	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Kernwert Verantwortung	Innovationskraft	73
Rang 2	Kernwert Faszination	Stil	64
		Design	64
Rang 3	Kernwert Perfektion	Sicherheit	59
Frage III/F5.1: (Basis: n _{III} =78)	„Welche Markenwerte können gerade auf Messen (am Exponat, im Dialog) gut vermittelt werden?“		
Fünfstufige Skala:	„ausgezeichnet vermittelt“ (+++) bis „nicht gut vermittelt“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„ausgezeichnet vermittelt“ (+++) & „sehr gut vermittelt“ (++)		

Abbildung 35 Auswertung Frage III/F5.1 – KOMMUNIKATIVE ANGEBOTE vs. WAHRNEHMUNG

Top-2-Ergebnisse aus III/F5.1: Die drei führenden (von 7 ermittelten) Rangstufen zur Vermittlung der Kernwerte durch Erlebnisdimensionen zeigen, dass an den Explainerstationen auf der IAA 2011 vor allem Innovations-, Stil-, Design- und Sicherheits-Erlebnisse von Mercedes-Benz sehr erfolgreich vermittelt werden konnten. Die Fachexplainer bestätigten damit, dass die drei Kernwerte von Mercedes-Benz in den Fachgesprächen mit Messebesuchern und durch das Angebot an Erlebnisstationen gut verstanden wurden. Die Besucher wurden sowohl inhaltlich als auch emotional erreicht.

Im ungestützten zweiten Teil der Frage wurde unter III/F5.2 jedem Experten die Möglichkeit gegeben, eigene Bemerkungen und fachliche Ergänzungen bezüglich der zuvor untersuchten sozio-kulturellen und kollektiven Perspektiven der Wahrnehmung einzubringen.

Direktes Feedback unter III/F5.2: Insgesamt wurden 34 qualitative Feedbacks zum Messegeschehen oder zum Fragebogen in eigenen Worten von Probanden formuliert. Im Originalton äußerten Experten¹²² unter anderem:

„Bei allen objektiven und subjektiven Kriterien zur Wissensvermittlung ist m.E. sehr wichtig [,] die Besucher zu unterhalten, um so erstmal eine gewisse Bereitschaft [,] sich länger bei Mercedes-Benz aufzuhalten [,] herzustellen.“¹²³

¹²¹ Anmerkung des Verfassers: Mercedes-Benz definiert Verantwortung, Faszination, Perfektion als zentrale Markenwerte. Vgl. dazu ebenda, S. 2.

¹²² Experten-Zitate wurden aus Datenschutzgründen, wie in Kapitel 1.7 erläutert, vom Verfasser der Arbeit namentlich anonymisiert und sind daher nachfolgend mit „o.V. und Baarsch, Ralf“ markiert.

¹²³ o.V. und Baarsch, Ralf (2011c), Kap. III/F5.2, Station 2, 3. Kommentar. Siehe Anhang C der vorliegenden Arbeit.

„Das Explainerkonzept wurde von vielen Messebesuchern als ‚Alleinstellungsmerkmal‘ auf der IAA gelobt und sehr positiv bewertet, auch weil hier die Marke und Kompetenz des Unternehmens ‚persönlich‘ erlebbar wird.“¹²⁴

Gesamtfazit zu III/F5: Die Fragen unter III/F5 führten die Schlussfolgerungen der Probanden zum kollektiven Erlebnis des Messegeschehens nochmals zusammen. Die befragten Untersuchungsperspektiven lieferten ein Gesamtbild zur Wahrnehmung von Mercedes-Benz als Premiummarke im sozio-kulturellen Kontext der IAA 2011. Die befragten Fachexplainer bestätigten als qualitatives Gesamtbild, dass die Angebote zur Wissensvermittlung und Meinungsbildung auf dem Messestand von Mercedes-Benz von den Besuchern sehr gut angenommen und geschätzt wurden. Aus Perspektive der Fachexplainer (unter III/F5.1) wurden die Markenwerte auf der IAA 2011 ebenso hervorragend in der Wahrnehmung der Besucher platziert (mit insgesamt 245 Nennungen „ausgezeichnet vermittelt“, mit insgesamt 257 Nennungen „sehr gut vermittelt“ und mit insgesamt 145 Nennungen „gut vermittelt“).

Qualitative Zusammenfassung: Aus den Resümees aller beteiligten Fachexplainer kann geschlossen werden, dass die Themen „Verantwortung“, „Faszination“ und „Perfektion“ durch *stimmige Erlebnisdimensionen* auch emotional besser als Markenwerte im Markt überzeugen. Die *Mischung* aus Premieren, innovativen Technologien, einzigartiger Semantik der Marke und vertrauten Bedeutungs- und Wertkonzepten beeinflusst die Wahrnehmung der Messebesucher nachhaltig.

Das zusammenfassende Schlussfazit zur Durchführung des gesamten Fragenkomplexes III im Expertenfeld „Wissensvermittlung & Meinungsbildung“: Für die empirische Untersuchung wurden als Basis $n_{III}=78$ wichtige Koordinatoren und Ansprechpartner der Fachbereiche und Forschungsingenieure aus der Fahrzeugentwicklung und des Designcenters von Mercedes-Benz PKW gewonnen und exklusiv in ihrer Doppelleigenschaft als Spezialisten des Unternehmens und als Gesellschaftsteilnehmer befragt. Mit dem systematischen Erfassen ihres Erfahrungswissens gelangen ganzheitliche Expertenbilder über die kollektive Wahrnehmung der BESUCHER einerseits und den Beitrag des DESIGNS in der Markenwelt von Mercedes-Benz andererseits. Die Untersuchung lieferte empirische Erkenntnisse, die Schlussfolgerungen zulassen über die sozio-kulturelle Passung der kommunikativen Angebote und das Bedienen individueller und gemeinschaftlich geprägter Motive, Bedürfnisse und Wertvorstellungen auf Messen. Das Untersuchungsfeld zur Vermittlung von Wissen und Bildung von Meinungen im Messegeschehen wurde professionell durch die Beobachtungen und Eindrücke der beteiligten Fachexplainer abgedeckt. Für die designtheoretische Auswertung wurden durch diese Expertengruppe wertvolle Feedbacks aus direkten Besucherkontakten eingebracht und mit einzigartiger Fachkompetenz unterlegt.

Auswertung Fragenkomplex IV – Expertenfeld „Messe-Kommunikation“: Für das Untersuchungsvorhaben wurden über den Fragenkomplex IV die Beobachtungen und Eindrücke der Messearchitekten und Messebauer sowie der Planer und Gestalter von Exponaten zur Marken- und Technologiekommunikation ermittelt. Diese Probandengruppe sind Experten für Inszenierungen im dreidimensionalen Raum, spezialisiert auf Automobilmessen. Das Ziel der Erhebung im IV. Expertenfeld bestand vorrangig im Erkenntnisgewinn, an wen Mercedes-Benz als Absender seine Markenbotschaften gerichtet hat und wie die Marke über das MESSEDESIGN der Themendarstellungen und Kommunikationsmittel ihre marketingstrategisch geplanten Themen und Inhalte in real erlebbare Marken- und Technologiebotschaften

¹²⁴ Ebenda, Kap. III/F5.2, Station 4, 5. Kommentar. Siehe Anhang C der vorliegenden Arbeit.

ten auf der IAA 2011 übersetzt hat. Die Beobachtung im Untersuchungsfeld IV wurde eingegrenzt auf: die Messe-Architektur, die dramaturgische Themen-Inszenierung via multimediales Bespielungskonzept für den Ausstellungsraum und die Bühnen sowie die Explainerstationen mit diversen Marken- und Technologieexponaten. Die Untersuchung sollte Erkenntnisse über die inhaltliche Aufbereitung und emotionale Darstellbarkeit von Botschaften durch die Mittel und Möglichkeiten von MESSEDESIGN liefern. Das strategische, taktische und operative Wissen der für Mercedes-Benz tätigen Messemacher und Messedesign-Spezialisten bot für das Forschungsvorhaben besondere Einsichten. Es wurde einzigartiges *Expertenwissen über die Planung, Steuerung und Umsetzung von MESSEDESIGN* in Bezug auf eine komplexe internationale Automobilmesse¹²⁵ gewonnen. Mittels des fünfteiligen Fragenkatalogs zur Konzeption und Gestaltung des Messeauftritts wurden die designspezifischen Perspektiven des Unternehmens zur Übersetzung von Kommunikationsbotschaften in Markenerlebnisse abgefragt. Befragt wurden sowohl externe Konzeptions-, Planungs- und Gestaltungs-Partner, die im Unternehmensauftrag der Daimler AG tätig waren, als auch interne Manager und Spezialisten, die Showcars und Technologieexponate verantworteten oder das IAA-Projektteam der Daimler AG repräsentierten. Die Expertenmeinungen wurden von den Messespezialisten für Kommunikationskonzepte, Exponate-Design, Simulatoren und Showcars erhoben und qualitativ ausgewertet.

Die $n_{IV}=23$ befragten Probanden zum IV. Expertenfeld sind den Besuchern und Kunden von Mercedes-Benz überwiegend nur indirekt begegnet. Sie waren laut Screening-Fragebogen IV die Lenkungsverantwortlichen (6 Probanden aus dem IAA-Projektteam), Themen-Redakteure und Messe-Designer (10 Probanden von Agentur-Partnern) und Erbauer des Showcars (6 Probanden aus dem Fahrzeugdesign-Team), des Messeauftritts von Mercedes-Benz und der multisensualen Wahrnehmungserlebnisse. Gemeinsam mit den Lenkungsverantwortlichen des Unternehmens haben die Spezialisten für Messedesign und Messebau auf operativer Ebene die finale Konzeption und Gestaltung des Markenauftritts ausgearbeitet, die Kommunikationskonzepte und das Design für Exponate entworfen und die Simulatoren und Showcars messetauglich eingeplant. Die Experten dieser Gruppe haben in aufwendigen redaktionellen Prozessen vorab die strategischen Kernthemen der Markenpositionierung, die wichtigsten Produktpräsentationen, die Innovationen und Technologie-Highlights der Marke logisch geordnet und zu einem dramaturgischen Infotainmentangebot für das Besucherpublikum zusammengestellt. Die baulichen, inszenatorischen und didaktischen Beiträge der Planer und Gestalter bildeten letztlich die sinnlich erlebbaren Schnittstellen der Marke für die Messebesucher – das eigentliche MESSEDESIGN.

Die Befragten waren durchgängig in allen Phasen der IAA 2011 im Messegeschehen vertreten, während der Pressetage (zu 61%), an Fachbesuchertagen (zu 61%), an Publikumstagen (zu 74%) und während der Planungs- und Aufbauzeit (zu 74%).¹²⁶ Diese Probandengruppe hat das Messeereignis seit Planungsstart detailliert miterlebt. Als Beteiligte an kreativen Gestaltungsprozessen in den Konzept- und Planungsteams haben sie die öffentliche und individuelle Wahrnehmung der Marke aktiv mitgestaltet. Als Planer haben sie „backstage“ ihre Erfahrungen über das Verknüpfen von strategischen Zielsetzungen und Markenbotschaften eingebracht und an deren Übersetzung für das öffentliche Verstehen mitgewirkt. Als Umsetzer von Designlösungen haben sie „on stage“ das Bedürfnis der IAA-Besucher nach Informationen und Unterhaltung bedient. Es wurde ein authentischer *Einblick in die Entstehung der Markenwelt von Mercedes-Benz auf der IAA 2011* gewonnen. Die Expertenauswahl umfasste die wichtigsten Professionen der Messeplanung – Messearchitektur, Messebau, Exponate, Simulatoren und Showcars:

¹²⁵ *Die dreidimensionale Markenwelt von Mercedes-Benz auf der IAA war das größte und auch komplexeste Messeprojekt der Daimler AG im Jahr 2011.*

¹²⁶ *Alle verwendeten Zahlen, Daten, Fakten wurden vom Verfasser empirisch erhoben. Vgl. dazu die Nennungen im Screening-Fragebogen IV, Fragen S1.–S3., im Anhang D der vorliegenden Arbeit.*

Der Fragenkomplex IV repräsentiert insgesamt das Expertenbild der professionellen Kenner, Planer und Umsetzer eines Messeauftritts von Mercedes-Benz.¹²⁷ Die Probanden im IV. Expertenfeld wurden befragt, wie das Übersetzen der strategischen Werte und Bedeutungen der Marke in besuchertaugliche Erlebniskommunikation erfolgte. Als Hauptperspektiven wurden abgefragt: Positionierung der MARKE versus Wahrnehmung der BESUCHER sowie die Erlebnisfähigkeit von MESSEDESIGN versus die Bedienung von MOTIVEN. Die jeweiligen Gegenperspektiven dienten der ganzheitlichen Betrachtung.

Im Screening nannten die 23 MESSEMACHER zusätzlich zu ihren Kernkompetenzen als Spezialisten für Konzeption und Realisierung von Messeauftritten (mit 46 Mehrfachnennungen unter IV/S1) auch Marketingwissen (mit 21 Mehrfachnennungen unter IV/S1) sowie Kundenbetreuung (mit 19 Mehrfachnennungen unter IV/S1) und Wissensvermittlung (mit 9 Mehrfachnennungen unter III/S1). Die Probanden dieser Gruppe verstanden sich selbst vorrangig in der Rolle der kreativen *Design-Spezialisten für Messekommunikation* (mit 30 Mehrfachnennungen unter IV/S2). Die ebenfalls angegebenen Funktionen als Wissensvermittler und Meinungsbildner (mit 19 Mehrfachnennungen unter IV/S2), Marketingverantwortlicher (mit 6 Mehrfachnennungen unter IV/S2) und Kundenbetreuer (mit 5 Mehrfachnennungen unter IV/S2) sind auch Belege der *interdisziplinären Funktionsprofile* in dieser Probandengruppe. Durch die spezifischen Professionen der Experten für Konzeption, Planung und Umsetzung von Messedesign wurde einzigartiges *Expertenwissen über die Informationsflüsse zwischen Absender und Empfänger* ermittelt.

Die Frage IV/F1 ermittelte das Expertenbild der Messemacher über Interessentengruppen für Themendarstellungen. Die erste Hauptperspektive im Fragenkomplex IV fokussierte auf „Zielgruppen von Themendarstellungen“ im Sinne der designtheoretischen Untersuchung. Es sollten die tatsächlichen Interessenten für Exponate und Explainerstationen ausgefiltert werden. Dazu wurden die Experten gebeten, die am häufigsten bei Mercedes-Benz vertretenen Interessentengruppen für spezielle Kommunikationsangebote auf Automobilmessen zu reflektieren. Profiwissen aus zahlreichen Messeprojekten und Beobachtungen aus der Projektarbeit zur IAA 2011, speziell über Exponate und Explainerstationen, wurden auf diesem Weg von den Messemachern und Messedesign-Spezialisten zusammengetragen.

Die Frage unter IV/F1 (siehe Abbildung 37) erfasste die Meinung der Messe-Experten zur Wichtigkeit der Exponate und Explainerstationen für bestimmte Interessentengruppen während der IAA 2011. Zur Clusterung wurden Erfahrungswerte über typische Messebesucher aus früheren Automobilmessen herangezogen.¹²⁸ Abgefragt wurde aus der Sicht der Experten, wer von den Besuchern und Interessenten die dreidimensional gestalteten Exponate und Explainerstationen als wichtige Anlaufpunkte auf der Messe nutzte. Die vier Cluster der vordefinierten Nutzergruppen setzten sich ihrerseits wiederum aus insgesamt 18 einzelnen Unterkategorien relevanter Empfänger für Themendarstellungen zusammen:

¹²⁷ Alle folgenden Auswertungen zum Fragenkomplex IV stützen sich auf die vom Verfasser erhobenen empirischen Datensätze. Vgl. dazu die Nennungen zu IV/F1 bis IV/F5 im Anhang D der vorliegenden Arbeit.

¹²⁸ Die Interessentengruppen wurden vom Verfasser in vier Typen vorstrukturiert (analog zur Frage III/F1). Diese Cluster waren ihrerseits wiederum mit einzelnen Unterkategorien typischer Interessentengruppen vordefiniert.

Top-2-Ranking IV/F1: typische Nutzergruppen der Explainerstationen	im Frage-Cluster	die Besuchertypen	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Technik- und Feature-Interessenten	Technik- und Detail-Fans	23
Rang 2	Verbraucher-Interessenten	Interessenten für E-Autos und -Konzepte	22
Rang 3	Automobil-Interessenten	Kunden der eigenen Marke	20
		vielseitig interessierte Auto-Fans	20
Frage IV/F1: (Basis: n _{IV} =23)	„Wer nutzt dreidimensional gestaltete Exponate und Explainerstationen als wichtige Anlaufpunkte auf Messen?“		
Fünfstufige Skala:	„absolut notwendig“ (+++) bis „nicht wichtig“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„absolut notwendig“ (+++) & „sehr wichtig“ (++)		

Abbildung 37 Auswertung Frage IV/F1 – MARKE vs. BESUCHER

Top-2-Ergebnisse aus IV/F1: Die drei führenden (von 13 ermittelten) Rangstufen bezüglich typischer Nutzergruppen der Explainerstationen zeigen, dass wiederum vorrangig die Fans, Technologie-Interessenten und Kunden der Marke genannt wurden. Explainerstationen sind Anlaufpunkte, um Informationsbedürfnisse wie Technik-, Trend- und Marken-Interessen gezielt zu befriedigen. Die am häufigsten genannten Besuchergruppen sind in ihren Informationsmotiven und Wahrnehmungen vor allem durch Neugier angetrieben.

Gesamtfazit zu IV/F1: Die Frage unter IV/F1 gibt, qualitativ interpretiert, einen typbezogenen Überblick über die Nutzergruppen auf der IAA 2011, die Exponate und Explainerstationen schätzten und auch aktiv als wichtige Anlaufstellen zur Wissensvermittlung und Meinungsbildung nutzten. Die Befragung der Messemacher und Messedesign-Spezialisten erlauben sogar konkrete Rückschlüsse, dass 2011 besonders die Elektromobilität zu den nachgefragten Themen und Anknüpfungspunkten für Besucher in der Markenwelt von Mercedes-Benz zählten. Insgesamt waren die Explainerstationen über alle abgefragten Nutzergruppen hinweg wichtige Anlaufstellen auf der Messe, um Informationen gezielt und detailliert abzuholen (mit insgesamt 161 Nennungen „sehr wichtig“ und mit insgesamt 127 Nennungen „absolut notwendig“ gemessen).

Qualitative Zusammenfassung: Explainerstationen sind vor allem für *Marken-Fans* und *technisch interessierte Spezialisten* im Besucherpublikum wichtige Anlaufstellen, um vor allem Details zu erfahren.

Die Frage IV/F2 ermittelte das Expertenbild der Messemacher zur Übersetzung von Marken-Botschaften. Die zweite Hauptperspektive im Fragenkomplex IV fokussierte auf konkrete Arten und Formen von Themendarstellungen, die unter Messebedingungen überzeugend funktionieren. Dazu wurden die Messemacher sowohl nach strategischen Themenfeldern als auch nach den operativ eingesetzten Darstellungsmitteln befragt. Über beide Teilfragen unter IV/F2 wurden Meinungstendenzen der Probanden ermittelt (analog zur Frage III/F2). Ausgehend vom Standpunkt des EXPONATE-DESIGNS wurde unter IV/2.1 erfragt, wie die wichtigsten unternehmerischen MOTIVE von Mercedes-Benz vor Ort auf der Messe übersetzt sein mussten, um sowohl die Marke adäquat zu repräsentieren als auch die individuellen Motive der Besucher bezüglich automobiler Themen und Inhalte zu befriedigen. Dazu sollten Tendenzen des entweder aktiven oder passiven Wahrnehmens von Botschaften erkannt werden. Unter IV/2.2 wurden die Messemacher zu spezifischen Darstellungsmitteln vertiefend befragt. Hier ging es um die entweder emotionale oder rationale Ansprache der Besucher mit Markenbotschaften.

Im ersten Schritt wurden die Experten durch Frage IV/F2.1 (siehe Abbildung 38) gebeten, aus ihrem Fachwissen über Kommunikations-Design für Messebesucher heraus einzuschätzen, wie Themen und Inhalte aufbereitet sein müssen, damit eine echte Auseinandersetzung mit der eigentlichen Botschaft statt-

findet.¹²⁹ Aus Expertensicht wurde die Darstellbarkeit der Themen und Werte von Mercedes-Benz¹³⁰ als Trend abgefragt. Die Einschätzungen waren (identisch zu III/F2.1), als tendenzielle Aussage auf einer sechsstufigen Skala mit Einstufungsmöglichkeiten entweder in Richtung zum „aktiv/real beteiligten Erleben“ oder zum „passiven/virtuellen Erleben“ möglich. Die Expertensicht wurde auch hier in fünf Clustern für insgesamt 14 Erlebnisdimensionen abgefragt:

Top-2-Ranking IV/F2.1: überzeugende Themendarstellungen unter Messebedingungen	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	durch aktives / real beteiligtes Erleben	durch passives / virtuelles Erleben
			<<<	>>>
Rang 1	Thema: Perfektion	Inhalte: Assistenzsysteme	20	
	Thema: Nachhaltigkeit und Umwelt	Inhalte: wirtschaftliche Mobilität		16
Rang 2	Thema: Faszination Automobil	Inhalte: Innovationen von MB	19	
		Inhalte: Führend im Wettbewerb		15
Rang 3	Thema: Perfektion	Inhalte: Anspruch und Stil bei MB		13
		Inhalte: Sicherheitssysteme	17	
Frage IV/F2.1: (Basis: n _{IV} =23)	„Wie müssen Themen und Inhalte aufbereitet sein, damit eine echte Auseinandersetzung mit der eigentlichen Botschaft stattfindet?“			
Sechsstufige Skala:	„Mitgestalten“ (<<<) bis „Zuhören“ (>>>)			
addierte Votings:	„Mitgestalten“+„Testen“+„Mitmachen“= „aktiv / real beteiligtes Erleben“			
	„Zuhören“+„Zuschauen“+„Erforschen“= „passives / virtuelles Erleben“			

Abbildung 38 Auswertung Frage IV/F2.1 – EXPONATE-DESIGN vs. BESUCHER-MOTIVE

Top-2-Ergebnisse aus IV/F2.1: Der Vergleich der jeweils drei führenden (von 9 zu „aktiv“ und 11 zu „passiv“ ermittelten) Rangstufen bezüglich überzeugender Themendarstellungen bestätigt, dass unter Messebedingungen alle drei Markenkernwerte hervorragend abbildbar sind. Insbesondere zum Spektrum der innovativen Fahrerassistenzsysteme werden eindeutig Formen des „aktiven/real beteiligten Erlebens“ genannt. Dagegen werden zur Vermittlung ökonomischer und markenphilosophischer Botschaften eher Formen des „passiven/virtuellen Erlebens“ genannt. Diese Aussagen decken sich absolut mit den Befragungsergebnissen unter III/F2.1. Verallgemeinert lässt sich schlussfolgern, dass DESIGN für Messen eine ausgewogene Mischung schaffen muss, sowohl aus Produktausstellungen als auch Erklär- und Diskussionsplattformen, um Messebesucher vom mitmachenden Protagonisten bis zum interessierten Zuhörer zu erreichen.

Im zweiten Schritt wurden die Experten durch Frage IV/2.2 (siehe Abbildung 39) ergänzend befragt, welche Mittel der Darstellung aus der Praxiserfahrung heraus als Erklär-Werkzeuge für Fachexplainer zu favorisieren sind. Es ging um Erkenntnisse zur nachhaltigen und konsumrelevanten Verankerung von Marken- und Technologiebotschaften durch Messedesign in der Werte- und Bedürfniswelt der Konsumenten. Dazu wurden die Experten gebeten, ausgewählte Themendarstellungen dahingehend tendenziell zu bewerten, ob die Darstellungsmittel entweder vorrangig geeignet sind, um „neue Ideen und Trends zu etablieren“ oder aber um die „aktuelle Position zu verstärken“. Es sollte das Meinungsbild der Messede-

¹²⁹ Das Befragungsanliegen deckte in IV/2.1 gleichzeitig eine direkte Gegenperspektive zur unternehmerischen Betrachtung unter II/2.1 und eine indirekte Vergleichsperspektive zur (gleich aufgebauten) sozio-kulturellen Betrachtung unter III/2.1 und zur individuellen Betrachtung unter I/2.1 ab.

¹³⁰ Anmerkung des Verfassers: Mercedes-Benz definiert Verantwortung, Faszination, Perfektion als zentrale Markenwerte. Vgl. dazu auch Daimler Communications (2010), S. 2 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis). Entsprechend sollten diese Markenwerte auch in Erlebnisdimensionen nachweisbar sein, wie zuvor schon in den Fragen I/F2.1, II/F2.1 und III/F2.1.

sign-Experten ermittelt werden, mit welchen gestalterischen Mitteln und inszenatorischen Maßnahmen die Marke faszinierend erklärt und gleichzeitig begehrenswert dargestellt werden konnte. Über die Frage IV/2.2 wurden die kommunikativen Stärken bestimmter Darstellungsmittel sehr fein abgestuft herausgearbeitet.¹³¹ Die Expertensicht wurde in einem Cluster für insgesamt 14 Erlebnisdimensionen abgefragt:

Top-2-Ranking IV/F2.2: favorisierte Erklär-Werkzeuge für Fachexplainer	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	neue Ideen und Trends initiiieren <<<	aktuelle Positionen verstärken >>>
Rang 1	Darstellungsmittel	Showcars	23	
		Originalteile, zur Gesprächsunterstützung		17
Rang 2	Darstellungsmittel	Designmodelle und -skulpturen	22	
		Dialoggespräche mit Explainer		14
		Explainervortrag, medial unterstützt		14
Rang 3	Darstellungsmittel	Originalteile, rein zur Anschauung		13
		Explainervortrag, mit Originalteilen		13
		Multimedia-Bühnenshow	18	
Frage IV/F2.2: (Basis: n _{IV} =23)	„Welche Mittel der Darstellung favorisieren Sie als Erklär-Werkzeuge für Fachexplainer?“			
Sechsstufige Skala:	„zukünftige Trends“ (<<<) bis „große Detailtiefe“ (>>>)			
addierte Votings:	„zukünftige Trends“+„neueste Innovationen“+„State of the art“= „Neues“			
	„große Detailtiefe“+„Abläufe, Funktionen“+„Nutzenvorteile“= „Aktuelles“			

Abbildung 39 Auswertung Frage IV/F2.2 – EXPONATE-DESIGN vs. BESUCHER-MOTIVE

Top-2-Ergebnisse aus IV/F2.2: Der Vergleich der jeweils drei führenden (von 8 zu „neue Ideen & Trends initiieren“ und 9 zu „aktuelle Position verstärken“ ermittelten) Rangstufen der am meisten favorisierten Erklär-Werkzeuge für Fachexplainer bestätigen insgesamt die notwendige Vielfalt an Darstellungsmitteln auf Messen. Nach Meinung der Messemacher sind „Showcars“, „Designexponate“ und „Bühneninszenierungen“ die am besten geeigneten Darstellungsmittel, um sowohl Premieren als auch Zukunftsversprechen zu präsentieren. Von „Explainern“ vorgetragene oder unterstützte Maßnahmen mit „Originalteilen“ sind dagegen hervorragende Kommunikationslösungen, um im Dialog mit Besuchern die aktuellen Markenpositionen zu stärken und Technologien fachkompetent und unterhaltsam zu erklären.

Gesamtfazit zu IV/F2: Die beiden Fragen unter IV/F2 zeigen, qualitativ interpretiert, die Erfahrungen und das Wissen der beteiligten Messemacher und Messedesign-Spezialisten über die Messetauglichkeit spezifischer DESIGN-Aspekte auf. Die untersuchten Aspekte zum Erleben und zur Vermittlung von Marken- und Technologiebotschaften auf internationalen Automobilmessen mittels DESIGN weisen eindeutige und vor allem sich gegenseitig ergänzende Trends auf. Das Erlebnis der Autos steht auf Messen absolut im Vordergrund und wird am besten „durch aktives/real beteiligtes Erleben“ über „Testen“ durch „real im Auto sitzen“ vermittelt (mit insgesamt 87 Nennungen unter IV/F2.1 gemessen). Das Infotainment zu komplexen Technologien und das Fachsimpeln über Details bildet die zweite Erfolgssäule einer Automobilmesse und wird am besten „durch passives/virtuelles Erleben“ angeboten, meistens über „Zuschauen“ bei „inszenierten Angeboten“ (mit insgesamt 61 Nennungen unter IV/F2.1 gemessen). Die Messemacher bestätigen, dass Fachexplainer am häufigsten „Innovationen“ erklären müssen und dazu die

¹³¹ Die Fragestellung unter IV/2.2 wurde, wie auch in den Fragen I/4, II/4 und III/2.2, für die wichtigsten Formen von Themendarstellungen und eingesetzten Träger thematischer und inhaltlicher Markenbotschaften auf der IAA 2011 formuliert.

verfügbare Bandbreite an Möglichkeiten nutzen (mit insgesamt 81 Nennungen unter IV/F2.2 gemessen). Explainer benötigen Erklär-Werzeuge am häufigsten, um „in großer Detailtiefe“ zu agieren (mit insgesamt 51 Nennungen unter IV/F2.2 gemessen); diese Werkzeuge sind aber jeweils sehr themenspezifisch.

Qualitative Zusammenfassung: „Geeignete“ Themenaufbereitungen und die dazu „passenden“ Darstellungsmittel müssen immer *auf die spezifischen Kommunikationsziele ausgelegt* sein.¹³²

Die Frage IV/F3 ermittelte das Expertenbild der Messemacher zur Übersetzung des „Führungsanspruchs“ der Premiummarke durch Kommunikations-Design. Die dritte Untersuchungsperspektive im Fragenkomplex IV fokussierte auf die Übersetzung der Kernbotschaft vom „Führungsanspruch von Mercedes-Benz“. Diese Perspektive wurde mit Referenz auf das tatsächlich erzeugte Markenbild für die BESUCHER auf der Messe untersucht. Im Fokus der Betrachtung standen verschiedene Optionen, die MARKE während der IAA 2011 durch Messedesign zu repräsentieren. Auf diese Weise sollte der Erfolgsgrad bestimmter Strategien, Taktiken und Gestaltungsmittel im Messedesign ermittelt werden.

Über die Frage IV/F3 (siehe Abbildung 40) wurden die für Mercedes-Benz tätigen Planer, Entwickler, Gestalter und redaktionell Verantwortlichen gebeten, den Gesamteindruck der dreidimensionalen Kommunikationslösungen auf dem Messestand zu reflektieren. Damit wurde eine Gegenprobe zu den untersuchten Zielgruppen für Exponate und Fachexplainer aus Frage IV/F1 abgebildet. Die Frage IV/F3 fragte qualitativ ab, wodurch Mercedes-Benz seinen eigenen Führungsanspruch glaubwürdig repräsentierte. In der Frage IV/F3 wurden, zusammen in einem Cluster, sechs Optionen für Messedesign abgefragt:

Top-2-Ranking IV/F3: glaubhafte Übersetzung und markenadäquate Darstellung von "Führend"	im Frage-Cluster	die Optionen des Messedesigns	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Premiumanspruch	Beständigkeit und Wiedererkennung gestalterischer Elemente (z.B. MB – Layouts, Schriften, Bildsprache, ...)	20
Rang 2	Premiumanspruch	klassische Formen und Wege der Inszenierung (z.B. MB typische Formen, Farben, Design, ...)	19
		Pflege traditioneller Elemente und Gestaltungsweisen der Marke (z.B. Stern & Schriftzug, Silber, Blau)	19
Rang 3	Premiumanspruch	besondere Ansprache spezieller Zielgruppen (z.B. durch innovative Highlights, Trends)	13
Frage IV/F3: (Basis: n _{IV} =23)	„Wodurch repräsentiert Mercedes-Benz glaubwürdig seinen eigenen Führungsanspruch?“		
Fünfstufige Skala:	„perfekt repräsentiert“ (+++) bis „nicht repräsentiert“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„perfekt repräsentiert“ (+++) & „sehr gut repräsentiert“ (++)		

Abbildung 40 Auswertung Frage IV/F3 – BESUCHER vs. MARKE

¹³² Anmerkung des Verfassers aus eigener Praxiserfahrung: Werden Standardlösung für Messen geplant, um Zeit und Kosten zu sparen, muss auch immer der Zusatzaufwand für notwendige Adaptionen je Wiedereinsatz eingeplant werden. Besonders Exponate und Schnittmotoren werden mehrfach genutzt.

Top-2-Ergebnisse aus IV/F3: Die drei führenden (von 5 ermittelten) Rangstufen bezüglich glaubhafter Übersetzung und markenadäquater Darstellung des „eigenen Führungsanspruchs von Mercedes-Benz“ zeigen, dass die Messeexperten die Konsistenz in den gestalterischen Mitteln des Markenauftritts und die fokussierte Besucheransprache favorisieren, weil darüber, nach ihrer Einschätzung, die Werte und der Anspruch der Marke glaubwürdig und premiumgerecht zu repräsentieren sind.

Gesamtfazit zu IV/F3: Die Frage IV/F3 gab, qualitativ interpretiert, persönliche Eindrücke der Messe-Experten zur Wahrnehmungsperspektive der BESUCHER wieder. Es wurde ermittelt, dass den Besuchern auf dem Messestand durch etablierte Symbolträger der Marke auch der Führungs- und Premiumanspruch von Mercedes-Benz glaubhaft präsentiert wurde. Designformen, die neu oder speziell sind, wurden im Top-2-Ranking mit Abstand genannt. Allerdings liegen die „sehr gut“-Nennungen über alle sechs abgefragten Optionen hinweg (mit insgesamt 58 Nennungen gemessen) dennoch fast gleich auf.

Qualitative Zusammenfassung: Die typischen und klassisch gelernten Gestaltungselemente müssen die *grundlegenden Bedeutungsträger* des Markenauftritts bilden. Neue oder spezielle Designlösungen bilden eher *ergänzende Nuancen*. In dieser Kombination kann der Absender das Besondere hervorheben und sogar Veränderungen versuchsweise testen.¹³³

Die Frage IV/F4 ermittelte das Expertenbild der Messemacher über die sensorischen Wahrnehmungskanäle. Die vierte Untersuchungsperspektive im Fragenkomplex IV fokussierte auf die gezielte Ansprechbarkeit der Sinne von Messebesuchern. Die Messemacher und Messedesign-Spezialisten wurden unter IV/F4 befragt, welche Reizquellen im quirligen Messegeschehen sinnvoll waren, um Marken- und Technologiebotschaften von Mercedes-Benz zu transportieren. Die befragten Experten verfügten durch ihre Tätigkeiten als Entwerfer, Planer und Umsetzer von Designlösungen über spezifisches Fachwissen und langjährige Praxiserfahrung in der sensorischen Wirkung von Messedesign. Damit wurde eine Gegenprobe zur Aufbereitung von Themen und Inhalten auf Messen aus Frage IV/F2 abgefragt.

Über die Frage IV/F4 (siehe Abbildung 41) sollten aus Expertenmeinungen zu unterschiedlichen Sinnesreizen indirekt die sensorischen Potenziale im Messedesign ermittelt werden, um auf besonders geeignete Reizangebote für Messebesucher zu schließen. Die Erzeugung von Wahrnehmung durch messetaugliche Reizangebote wurde in einem Cluster für 7 unterschiedliche Möglichkeiten abgefragt:

¹³³ *Letztere Dateninterpretation wird speziell durch die persönliche Messeerfahrung des Verfassers/Auswerters angestellt: Gerade Messeereignisse sind als temporäre Markenveranstaltungen ideale Testfelder, um Neuheiten zeitlich und räumlich begrenzt zu erproben. So wurden beispielsweise bereits zum Automobilsalon Paris 2010 erstmals neuartige elektronische Fahrzeugstelen auf dem Messestand von Mercedes-Benz erprobt. Seit der IAA 2011 bilden diese Elemente auch für alle nachfolgenden Messeereignisse den Standard zur Kennzeichnung von Ausstellungsfahrzeugen.*

Top-2-Ranking IV/F4: messe-taugliche Reizquellen zur Marken- & Technologie- kommunikation	im Frage-Cluster	die Reizquellen	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Wahrnehmung durch	visuelle Sinnesreize (Sehen)	22
Rang 2	Wahrnehmung durch	multiple Sinnesreize (z.B. Fahrerlebnis)	20
Rang 3	Wahrnehmung durch	akkustische Sinnesreize (Hören)	9
		taktile Sinnesreize (Tasten)	9
Frage IV/F4: (Basis: n _{IV} =23)	„Welche Reizquellen sind im quirligen Messegeschehen sinnvoll, um Marken- und Technologiebotschaften von Mercedes-Benz zu transportieren?“		
Fünfstufige Skala:	„absolut geeignet“ (+++) bis „nicht geeignet“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„absolut geeignet“ (+++) & „sehr geeignet“ (++)		

Abbildung 41 Auswertung Frage IV/F4 – BESUCHER-MOTIVE vs. EXPONATE-DESIGN

Top-2-Ergebnisse aus IV/F4: Die drei führenden (von 5 ermittelten) Rangstufen bezüglich messe-tauglicher Reizquellen zur Marken- und Technologiekommunikation zeigen, dass die Messeexperten das „Sehen“ und miteinander gekoppelte Reizerlebnisse in ihren Nennungen mit Abstand priorisieren. Das „Hören“ und „Tasten“ wurden ebenfalls benannt, scheinen jedoch eher als Unterstützung im Messegeschehen zu fungieren, z.B. an Explainerstationen.

Gesamtfazit zu IV/F4: Die Frage IV/F4 gab, qualitativ interpretiert, das Fachwissen und die langjährigen Praxiserfahrungen der Messeexperten zur Reizansprache der BESUCHER im quirligen Messeumfeld wieder. Die Nennungen der Messeexperten machten in der Top-2-Wertung deutlich, dass „visuelle“ Reizangebote den wichtigsten und wohl (auch interkulturell) effektivsten Wahrnehmungskanal für Besucher darstellt, dicht gefolgt von „multiplen Sinnesreizen“. Die Nennungen über alle Reizquellen hinweg streuten von „absolut geeignet“ bis „nicht geeignet“ auf nahezu gleichem Niveau. (Der Durchschnittswert für jede Spalte der fünfstufigen Skala unter IV/F4 lag bei 32 Nennungen insgesamt).

Qualitative Zusammenfassung: Auf Automobilmessen müssen die komponierten Reizangebote *das „Sehen“ sinnvoll unterstützen* oder ergänzen. Übersteuerte Reizangebote, wie häufig das akkustische Geschehen auf Messeständen, geben sonst Anlass zur Kritik.

Die Fragen IV/F5 ermittelten das Expertenbild über den Gesamteindruck der Messemacher. Zum Abschluss der fachspezifischen Befragung im Fragenkomplex IV wurde als Resümee nochmals die ganz persönliche Einschätzung der Messemacher und Messedesign-Spezialisten zum DESIGN von Kommunikationsmitteln auf der IAA 2011 erbeten, inklusive Marken- und Technologieexponate. Im Mittelpunkt der Erhebung standen die fachkompetenten Meinungen der Experten aus Konzeption, Planung und Umsetzung von Mercedes-spezifischen Designlösungen für internationale Automobilmessen. Dabei ging es um Erkenntnisse zur zielgerichteten Vermittlung von thematischen und inhaltlichen MARKENBOTSCHAFTEN durch ansprechendes KOMMUNIKATIONS-DESIGN für Besucher und Kunden im quirligen Messegeschehen. Es sollte herausgefunden werden, womit Kompetenz- und Führungsmerkmale der Marke zu vermitteln waren, um als Eigenschaften erlebnisstark und nachhaltig von Besuchern erinnert zu werden.

Über die Fragen IV/F5 wurden die Experten gebeten, konkret einzuschätzen, wie gut die Maßnahmen und Möglichkeiten des Messedesigns die kommunikativen Absichten der Marke auf der IAA 2011 ausdrücken konnten. Den Probanden wurden wiederum „Verantwortung“, „Faszination“, „Perfektion“ als die zentralen Kernwerte aus der Markenpositionierung von Mercedes-Benz zur Beantwortung der Fragestellungen vorgegeben. Es sollte herausgefunden werden, ob die MARKE als „Absender einer spezifi-

sehen Markenpositionierung“ die Werte von Mercedes-Benz über die Mittel und Möglichkeiten von Messedesign adäquat übersetzen und an die BESUCHER und KUNDEN als „Empfänger konkreter Markenbotschaften“ transportieren konnte.

Der gestützte erste Teil der Fragestellungen unter IV/F5.1 (siehe Abbildung 42) fokussierte darauf zu erfahren, mit welchen Darstellungsmitteln die Kommunikationsthemen als Kernwerte und Ziele der Marke am besten widerspiegelt werden konnten. Aus der aktiven Beteiligung der Probanden an der Entstehung der Markenwelt von Mercedes-Benz und ihren Erfahrungen als professionelle Messedesign-Spezialisten sollte auf diese Weise nochmals das Design des Markenauftritts in konzentrierter Form final bestätigt oder widerlegt werden. Die konkreten Mittel und Methoden des Messedesigns, mit denen die Markenpositionierung von Mercedes-Benz¹³⁴ übersetzt wurde, wurden in drei thematischen Clustern für insgesamt 9 inhaltliche Erlebnisdimensionen abgefragt:

Top-2-Ranking IV/F5.1:			
Fähigkeit zur Übersetzung von Kernwerten (Markenziele)	im Frage-Cluster	die Erlebnisdimension	Nennungen +++ & ++
Rang 1	Kernwert Verantwortung	innovative Produktvorführungen	20
		individuelle Gespräche und Kontakte	20
Rang 2	Kernwert Faszination	interaktive Technologie-Exponate	19
		begeisternde Shows und Infotainment	19
	Kernwert Perfektion	führende Kommunikationsmittel, z.B. I-Pad, ...	19
		führende Kommunikationskanäle, z.B. Internet	19
Rang 3	Kernwert Faszination	faszinierende Designlösungen	18
Frage IV/F5.1: (Basis: n _V =23)	„Worin spiegeln sich die Ziele der Marke am besten wieder?“		
Fünfstufige Skala:	„ausgezeichnet“ (+++) bis „nicht gut“ (- -)		
addierter Top-2-Wert:	„ausgezeichnet“ (+++) & „sehr gut“ (++)		

Abbildung 42 Auswertung Frage IV/F5.1 – Kommunikations-DESIGN vs. Kommunikations-ZIELE

Top-2-Ergebnisse aus IV/F5.1: Die drei führenden (von 5 ermittelten) Rangstufen bezüglich der Übersetzung von Kernwerten durch Erlebnisdimensionen zeigen, dass die Experten für internationale Automobilmesse empfehlen, den „Kernwert Verantwortung“ durch „innovative“ und „individuelle“ Angebote, den „Kernwert Faszination“ durch „interaktive“ und „begeisternde“ Darstellungsmittel und „Designlösungen“ und den „Kernwert Perfektion“ durch „führende [neueste] Kommunikationsmittel“ zu übersetzen, um die Ziele und das Premium der Marke bedeutungsvoll zu inszenieren.

Im ungestützten zweiten Teil der Frage wurde unter IV/5.2 jedem Experten die Möglichkeit gegeben, eigene Bemerkungen und fachliche Ergänzungen bezüglich der zuvor untersuchten marken- und besucherbezogenen Perspektiven auf das Messedesign einzubringen.

¹³⁴ Anmerkung des Verfassers: Mercedes-Benz definiert Verantwortung, Faszination, Perfektion als zentrale Markenwerte. Vgl. dazu auch Daimler Communications (2010), S. 2 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Direktes Feedback unter IV/F5.2: Insgesamt wurden drei qualitative Feedbacks zum Messegeschehen oder zum Fragebogen in eigenen Worten von Probanden formuliert. Im Originalton äußerten Experten¹³⁵ unter anderem:

„Die dreidim. Messe-Kom. [sic] hat einen hohen Stellen- und Aufmerksamkeitswert, wenn die Qualität + [sic] Rahmenbedingungen stimmen. Sie reicht von didaktischen Erklärungen bis zu emotionalen Showeinlagen.“¹³⁶

Gesamtfazit zu IV/F5: Die Fragen unter IV/F5 führten die Schlussfolgerungen der Probanden wieder zusammen und spiegelten ein designorientiertes Gesamtbild zum komplexen Markenauftritt von Mercedes-Benz auf der IAA 2011 wieder. Die Top-2-Ergebnisse belegen qualitativ, dass mit den Maßnahmen und Möglichkeiten des Messedesigns die drei zentralen Markenwerte¹³⁷ aus der Markenpositionierung kommunikativ hervorragend gesendet wurden (mit insgesamt 85 Nennungen „ausgezeichnet“ und mit insgesamt 78 Nennungen „sehr gut“ unter IV/F5.1 gemessen).

Qualitative Zusammenfassung: Aus den Resümees aller befragten Messeexperten kann geschlossen werden, dass DESIGN für Messen die gesamte Spannbreite von „didaktischen“ bis „emotionalen“ Kommunikationskanälen ausschöpfen muss, um wahrnehmungsstarke Übersetzungen und markenspezifische Bedeutungsträger für die Marken-Inszenierung zu schaffen. Das DESIGN muss die *Sinne und Emotionen der Messebesucher erreichen*, um Botschaften gezielt zu vermitteln.

Das zusammenfassende Schlussfazit zur Durchführung des gesamten Fragenkomplexes IV im Expertenfeld „Messe-Kommunikation“: Für die empirische Untersuchung wurden als Basis $n_{IV}=23$ verantwortliche Mitarbeiter der Daimler AG und Vertreter externer Planungspartner aus dem IAA-Kernteam als Experten vom Verfasser der vorliegenden Arbeit gewonnen und in ihren Funktionen als Projektmanager, Messeplaner und Designer für die Konzeption der Architektur, des Bespielungskonzepts und der Themendarstellungen exklusiv befragt. Mit dem systematischen Erfassen ihres Erfahrungswissens gelangen ganzheitliche Expertenbilder über das MESSEDESIGN. Da Designlösungen für Messen gleichermaßen der Marke und den Verbrauchern verpflichtet sind, ergaben sich hier wertvolle Erkenntnisse über Vernetzungen. Die MARKE ist Symbolträger eines spezifischen Wertekonzepts. Das markenspezifische KOMMUNIKATIONS-DESIGN ist die sinnliche und emotionale Übersetzung von unternehmensstrategisch gesetzten Botschaften und Zielen in wahrnehmbare Formen und Erlebnisqualitäten für Kunden. Das Untersuchungsfeld bezüglich MESSEDESIGN wurde durch das Wissen, die Erfahrungen und Beobachtungen der beteiligten Experten für Kommunikations-Design speziell für internationale Automobilmessen von Mercedes-Benz professionell abgedeckt.

¹³⁵ *Experten-Zitate wurden aus Datenschutzgründen, wie in Kapitel 1.7 erläutert, vom Verfasser der Arbeit namentlich anonymisiert und sind daher nachfolgend mit „o.V. und Baarsch, Ralf“ markiert.*

¹³⁶ *o.V. und Baarsch, Ralf (2011d), Kap. IV/F5.2, interne Messe-Projektmanager (BCBP), 1. Kommentar. Siehe Anhang D der vorliegenden Arbeit.*

¹³⁷ *Anmerkung des Verfassers: Mercedes-Benz definiert Verantwortung, Faszination, Perfektion als zentrale Markenwerte. Vgl. dazu auch Daimler Communications (2010), S. 2 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).*

2.2 Zusammenfassen der Probleme beim Entwickeln und Lenken von Design in komplexen Ereignisfeldern

Um komplexe Zusammenhänge im Messedesign zu erheben, wurde eine *Gesamtstichprobe von insgesamt 251 Experten* eingebunden und im Zeitraum von Oktober bis November 2011 befragt. Von den insgesamt $n=251$ ausgesendeten Fragebögen konnten $n=148$ Fragebögen für die Untersuchung ausgewertet werden. Die generelle Umfragebeteiligung aller angefragten Experten der Gesamtstichprobe lag insgesamt bei 59% (siehe Abbildung 43).

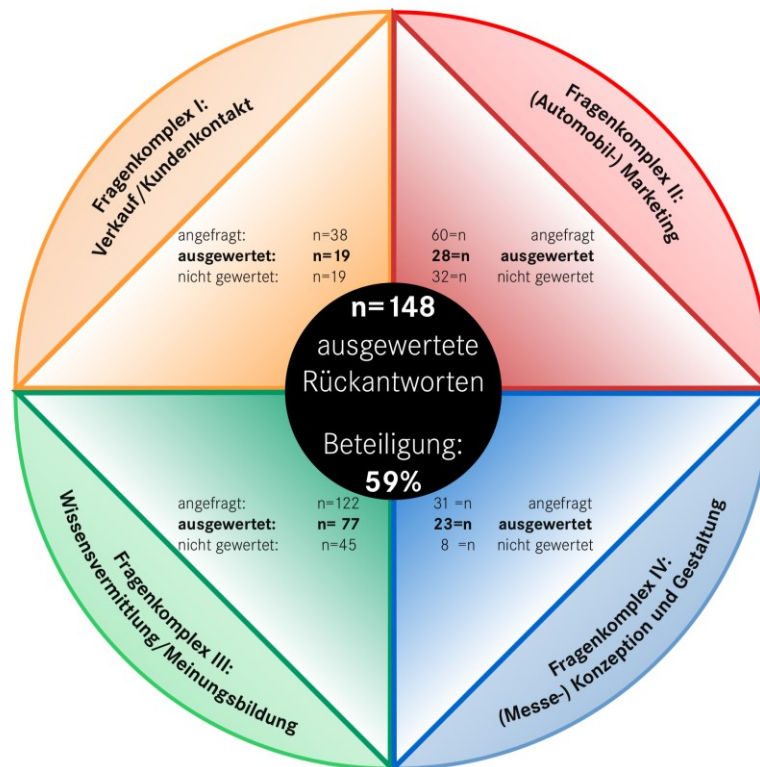


Abbildung 43 Empirische Befragung projektbeteiligter Experten zur IAA 2011 als Bezugssystem

Die Datenlage¹³⁸ der ausführlichen empirischen Untersuchung am Beispiel des Messeauftritts IAA 2011 von Mercedes-Benz PKW lässt *vielschichtige Herausforderungen* und *anspruchsvolle Problemstellungen* beim Entwickeln und Lenken von Design für internationale Automobilmessen erkennen.

Das weitere qualitative Sortieren und designtheoretische Interpretieren der Befragungsergebnisse aus der empirischen Untersuchung erfolgt nach der Idee des Verfassers zu einem (prototypischen) Strukturmodell. Durch verallgemeinerte Rückschlüsse wird das empirisch gesammelte Wissen über das Entwickeln und Lenken von Messedesign nochmals verdichtet. Gleichzeitig wird versucht, aus den gewonnenen Erkenntnissen der Expertenbefragung auch qualitative Trends, wiederkehrende Strukturen und Muster herauszuarbeiten. Für das Zusammenfassen der sehr komplexen Ergebnisse wird als Format ein (vorläufiges) *Strukturmodell zum qualitativen Sammeln, Zuordnen, Verdichten und Systematisieren* der

¹³⁸ Vgl. die mehr als 20 spezifischen Teil-Perspektiven, die jeweils einen spezifischen Ausschnitt vom gesamten Messeereignis als „kleines“ Expertenbild dokumentieren (siehe Abbildungen 15 bis 42 in Kapitel 2.1 der vorliegenden Arbeit).

verallgemeinerten Informationen erprobt. Durch die weitere Interpretation der Datenlage entstehen aus den komplexen Zusammenhängen deutlich universellere *Expertenbilder*¹³⁹, der ansonsten stark detaillierten Ergebnisse der Expertenbefragung. Es wird eine logische und ganzheitliche Darstellungsform angestrebt, um das Analyseergebnis in einem *Gesamtbild* zu präsentieren.

Semiotische Analyseprinzipien sind in den Kommunikations- und Medienwissenschaften in unterschiedlichsten Modelltypen weit verbreitet.¹⁴⁰ Methodisch orientiert sich der Verfasser dieser Arbeit bewusst an einfachen *semiotischen Dreiecksbeziehungen* in Anlehnung an die Modellvorstellung von Charles Sanders Peirce, die Withalm wie folgt zusammenfasst:

„Die Grundlage der Peirce’schen Semiotik bilden die drei Universalkategorien aller Phänomene: *Erstheit* als Kategorie der reinen *Qualität* oder Möglichkeit; *Zweitheit* als Kategorie der *Relation*, Reaktion (Ursache-Wirkung); *Drittheit* als Kategorie der Gesetzmäßigkeit, *Repräsentation*, Kommunikation, Semiose.“¹⁴¹

Mit dem Fragenkomplex I wurden insgesamt 38 Probanden der *Gesamtstichprobe* zu ihrer **Expertenschaft für Verkauf und Kundenkontakt** befragt. Damit entfallen 13% der Gesamtstichprobe aller überhaupt in Frage kommenden Experten des Messeereignisses IAA 2011 auf den Fragenkomplex I. Aus der Experten-Stichprobe des Fragenkomplexes I wurden 19 Fragebögen in die empirische Auswertung übernommen. Die verbleibenden 19 Fragebögen der Experten-Stichprobe I wurden nicht gewertet, weil diese entweder gar nicht oder nicht innerhalb des vorgegebenen Bearbeitungszeitraums zurückgesendet wurden, nicht die erforderliche Expertenschaft darstellten oder nicht vollständig ausgefüllt vorlagen. Die generelle Umfragebeteiligung der angefragten Experten innerhalb dieser Teilgruppe lag bei 50%.

„**Verkauf/Kundenkontakt**“ fasst inhaltlich und formal alle qualitativen Ergebnisse, Expertisen und Aussagen der Expertengruppe I zusammen (siehe Abbildung 44). Verallgemeinerte Rückschlüsse aus dem „**Verkauf/Kundenkontakt**“ ergeben das Expertenbild zum Ereignisfeld „**PERSÖNLICHKEIT**“.

¹³⁹ *Erst mit dem Einnehmen eines spezifischen Standpunkts werden Interpretationen überhaupt möglich. Bei der Ableitung der hier entwickelten „Expertenbilder“ liegt stets der designfokussierte Standpunkt des Verfassers zu Grunde. Objektives und Subjektives werden dadurch zwangsläufig auch individuell interpretiert. Der hier dargestellte Gesamtzusammenhang widerspiegelt die persönliche Wahrnehmung des Verfassers. Befragte Experten oder auch Leser könnten die Datenbasis also durchaus abweichend interpretieren. Die einem Sachverhalt beigemessene Bedeutung hängt immer vom Kontext des eigenen Standpunkts und dem daraus resultierenden Verständnis der Zusammenhänge ab. Dennoch sind Expertenbilder hilfreiche Positionsbeschreibungen, die leichter miteinander zu vergleichen sind. Standpunkte ohne Zusammenhänge sind viel schwieriger zu diskutieren. Bildhafte Verständnisse zu vergleichen, wäre für eine Systematik ein grundsätzlich verallgemeinerbarer Ansatz.*

¹⁴⁰ *Vgl. Withalm, Gloria (2010), S. 125.*

¹⁴¹ *Ebenda, S. 128.*

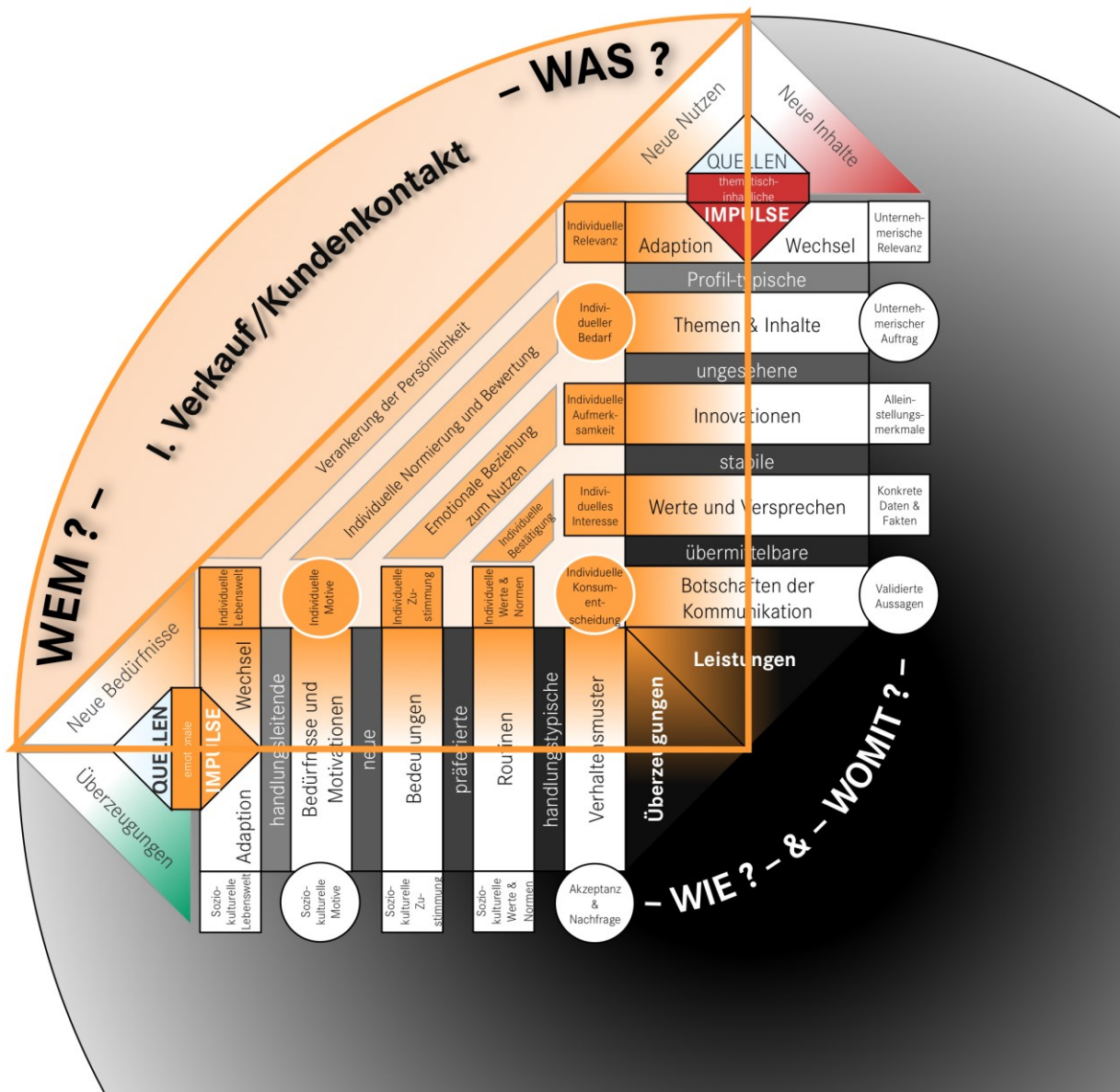


Abbildung 44 Qualitatives Expertenbild zu Verkauf/Kundenkontakt aus Dateninterpretation, Fragenkomplex I

Über „**PERSÖNLICHKEIT**“ lässt sich als *qualitatives Expertenbild* verallgemeinern:

- Die Besucher und Kunden empfangen während eines Messebesuchs unzählige Informationen. Jeder Empfänger gleicht im Kern seines Denkens und Handelns die eigenen *Überzeugungen* mit den wahrnehmbaren *Leistungen* des Absenders ab.
- Der Kunde trifft seine *individuelle Konsumententscheidung* einerseits immer auf Basis seiner Persönlichkeit und seiner für ihn *handlungstypischen Verhaltensmuster*. Individuelle Entscheidungen werden andererseits auch nachhaltig von *abgesendeten Botschaften des Marketings* beeinflusst.
- Beim Kunden wird das Gefühl einer *individuellen Bestätigung* einerseits durch seine *individuellen Werte und Normen* gesetzt, denn jede Persönlichkeit ist von *präferierten Routinen* geprägt. Bestätigung erfolgt andererseits durch das *individuelle Interesse an stabilen Werten und Versprechen*. Über besonders glaubhaft und konsistent vermittelte Kommunikationsmaßnahmen kann das Marketing schon vorhandene individuelle Wertkonzepte sogar noch verstärken.

- Beim Kunden entsteht eine *emotionale Beziehung zum Nutzen [einer Sache]* einerseits durch seine *individuelle Zustimmung* und persönliche Haltung zu *neuen Bedeutungen*. Andererseits wird die *individuelle Aufmerksamkeit* angeregt, wenn der Kunde die dargebotenen *Innovationen* auch für sich als bedeutsam aus den Kommunikationsmaßnahmen des Marketings herauslesen kann.
- Durch den Kunden findet die *individuelle Normierung und Bewertung* vorrangig auf Basis seiner *individuellen Motive* statt. Der Mensch folgt instinktiv immer den *handlungsleitenden Bedürfnissen und Motivationen* seiner eigenen Persönlichkeitsstruktur. Andererseits werden Wert- und Wunschkonzepte auf Basis des *individuellen Bedarfs an passenden Themen und Inhalten* gebildet, die meist aus glaubhaft vermittelten Kommunikationsmaßnahmen geschlussfolgert werden.
- Beim Kunden wird der äußere Rahmen des Verstehens durch seine *Verankerung der Persönlichkeit* gesetzt. Einerseits ist der Mensch durch seine *individuelle Lebenswelt* vorgeprägt. *Neue Bedürfnisse* sind oft die *Quellen für emotionale Impulse* und daraus resultierende *Wechselbereitschaft*. Andererseits wird durch die Persönlichkeit auch die *individuelle Relevanz* gesteuert. *Neue Nutzen* sind oft auch die *Quellen für thematisch-inhaltliche Impulse, die Anpassungsverhalten* bewirken.

Das Teilsystem „PERSÖNLICHKEIT“ wird mit seinen Hauptperspektiven als Teil einer unabhängigen Basisstruktur bestätigt. Das qualitative Expertenbild aus dem empirischen Fragenkomplex I belegt die konzeptionelle Idee des systematischen Sammelns und strukturierten Bewertens von *individuellen Bedürfnissen und Nutzen* in komplexen Bezugssystemen.

Mit dem Fragenkomplex II wurden insgesamt *60 Probanden der Gesamtstichprobe* zu ihrer **Expertenschaft für Automobil-Marketing** befragt. Damit entfallen 19% der Gesamtstichprobe aller überhaupt in Frage kommenden Experten des Messeereignisses IAA 2011 auf den Fragenkomplex II. Aus der Experten-Stichprobe des Fragenkomplexes II wurden 28 Fragebögen in die empirische Auswertung übernommen. Die verbleibenden 32 Fragebögen der Experten-Stichprobe II wurden nicht gewertet, weil diese entweder gar nicht oder nicht innerhalb des vorgegebenen Bearbeitungszeitraums zurückgesendet wurden, nicht die erforderliche Expertenschaft darstellten oder nicht vollständig ausgefüllt vorlagen. Die generelle Umfragebeteiligung der angefragten Experten innerhalb dieser Teilgruppe lag bei 47%.

„*(Automobil)-Marketing*“ clustert inhaltlich und formal alle qualitativen Ergebnisse, Expertisen und Aussagen der Expertengruppe II (siehe Abbildung 45). Verallgemeinerte Rückschlüsse aus dem „*(Automobil)-Marketing*“ ergeben das Expertenbild zum Ereignisfeld „**MARKETING**“.

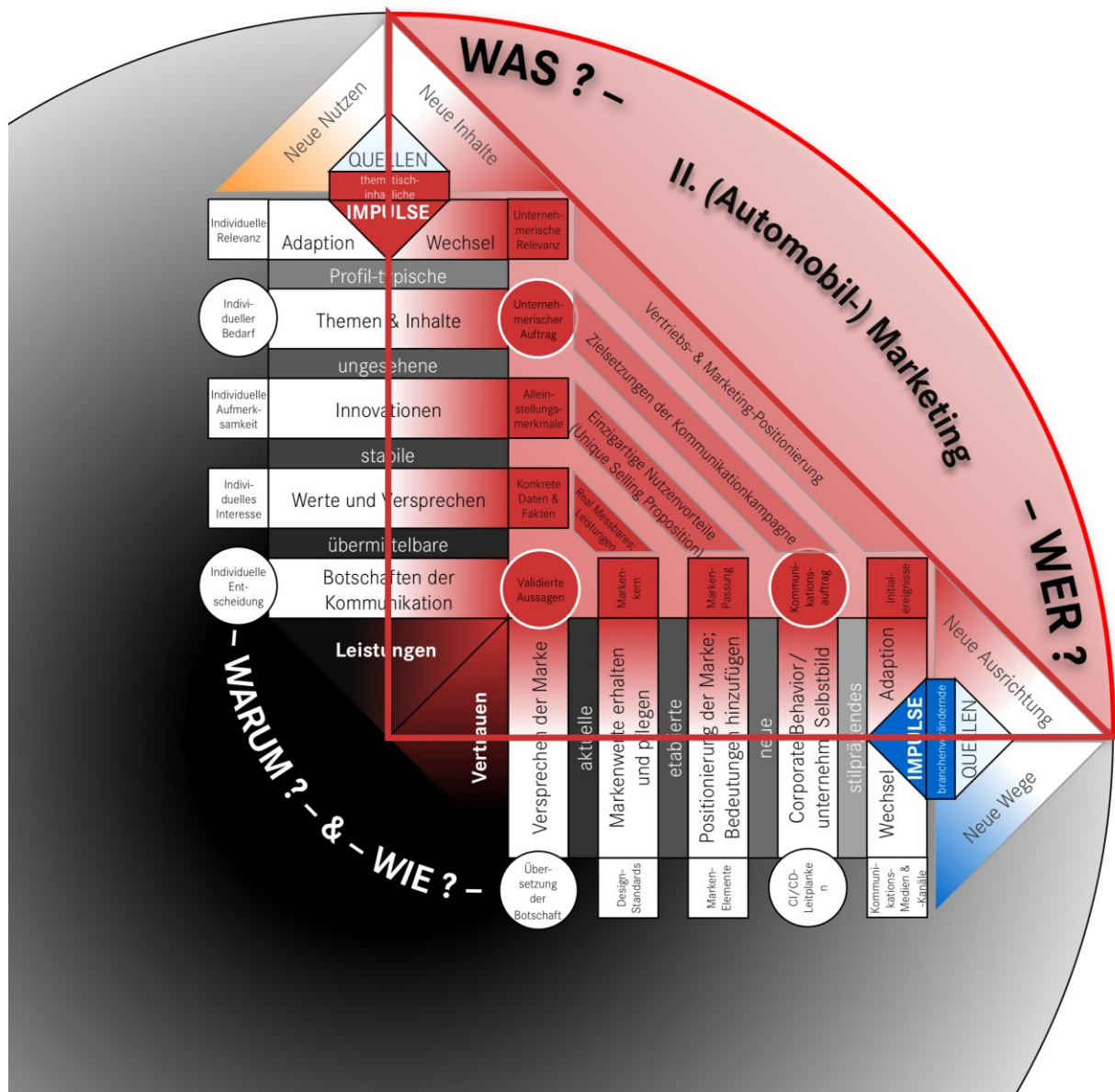


Abbildung 45 Qualitatives Expertenbild zu (Automobil-) Marketing aus Dateninterpretation, Fragenkomplex II

Über „MARKETING“ lässt sich als *qualitatives Expertenbild* verallgemeinern:

- Das Marketing muss die tatsächlich lieferbaren *Leistungen* des Unternehmens und das *Vertrauen* des Kunden in die Marke miteinander vereinen. Im Kern jeder Marketingkampagne müssen daher alle Maßnahmen, Botschaften und Versprechen der Marke in markentypische und gleichzeitig kundenorientierte Bedeutungen münden.
- Die *validierten Aussagen* einer Marketingkampagne können einerseits immer nur auf Basis der tatsächlich *absendbaren Botschaften* des Unternehmens gebildet werden. Andererseits müssen die *aktuellen Versprechen der Marke* vom Unternehmen verbraucherorientiert aufbereitet werden.
- Um durch eine Marketingkampagne etwas *real Messbares/Leistungen* auszudrücken, werden einerseits *konkrete Daten und Fakten* benötigt, die dem Empfänger vom Absender aus *stabile Werte und Versprechen* vermitteln. Der *Markenkern* des Absenders bildet andererseits das interne

Messkriterium aller Kampagnenplanungen. Auf Unternehmensseite beschreibt der *Markenkern* die *etablierten Markenwerte, die zu erhalten und zu pflegen sind*.

- Die *einzigartigen Nutzenvorteile* einer Sache (z.B. eine Unique Selling Proposition = USP) sind nur vermittelbar, wenn es durch die Marketingkampagne einerseits gelingt, die *Alleinstellungsmerkmale* so herauszuarbeiten, dass sie als *Innovationen* auch das Interesse der Kunden wecken. Gleichzeitig muss auch eine schlüssige *Passung zum (bestehenden) Markenbild* hergestellt werden, indem der *[bestehenden] Positionierung der Marke neue Bedeutungen hinzugefügt* werden.
- Im Marketing werden die *Zielsetzungen der Kommunikationskampagne* einerseits durch den *unternehmerischen Auftrag* definiert, dem Kunden *passende Themen und Inhalte* des Unternehmens nahe zu bringen. Ziele definieren sich andererseits auch auf Basis des konkreten *Kommunikationsauftrags*, der als interne Haltung stets eng am *stilprägenden Corporate Behavior, dem unternehmerischen Selbstverständnis* des Absenders orientiert sein muss.
- Die *Vertriebs- und Marketing-Positionierung* des Unternehmens wird nach außen einerseits durch die *unternehmerische Relevanz* bestimmt. Neue Trends sind meist die *Quellen für thematisch-inhaltliche Impulse, die Wechselreaktionen* bewirken. Andererseits wird die Positionierung des Absenders auch durch *Initialereignisse* verändert, wenn neue Ausrichtungen die *Quellen für branchenverändernde Impulse zu Anpassungsreaktionen* liefern.

Das Teilsystem „MARKETING“ wird mit seinen Hauptperspektiven als Teil einer unabhängigen Basisstruktur bestätigt. Das qualitative Expertenbild aus dem empirischen Fragenkomplex II belegt die konzeptionelle Idee des systematischen Sammelns und strukturierten Bewertens von *kommunikativen Nutzen und Botschaften* in komplexen Bezugssystemen.

Mit dem Fragenkomplex III wurden insgesamt *122 Probanden der Gesamtstichprobe* zu ihrer **Expertenschaft für Wissensvermittlung/Meinungsbildung** befragt. Damit entfallen 52% der Gesamtstichprobe aller überhaupt in Frage kommenden Experten des Messeereignisses IAA 2011 auf den Fragenkomplex III. Aus der Experten-Stichprobe des Fragenkomplexes III wurden 77 Fragebögen in die empirische Auswertung übernommen. Die verbleibenden 45 Fragebögen der Experten-Stichprobe III wurden nicht gewertet, weil diese entweder gar nicht oder nicht innerhalb des vorgegebenen Bearbeitungszeitraums zurückgesendet wurden, nicht die erforderliche Expertenschaft darstellten oder nicht vollständig ausgefüllt vorlagen. Die generelle Umfragebeteiligung der angefragten Experten innerhalb dieser Teilgruppe lag bei 63%.

„Wissensvermittlung/Meinungsbildung“ clustert inhaltlich und formal alle qualitativen Ergebnisse, Expertisen und Aussagen der Expertengruppe III (siehe Abbildung 46). Verallgemeinerte Rückschlüsse aus der *„Wissensvermittlung/Meinungsbildung“* ergeben das Expertenbild zum Ereignisfeld **„GESELLSCHAFTLICHES UMFELD/MARKT“**

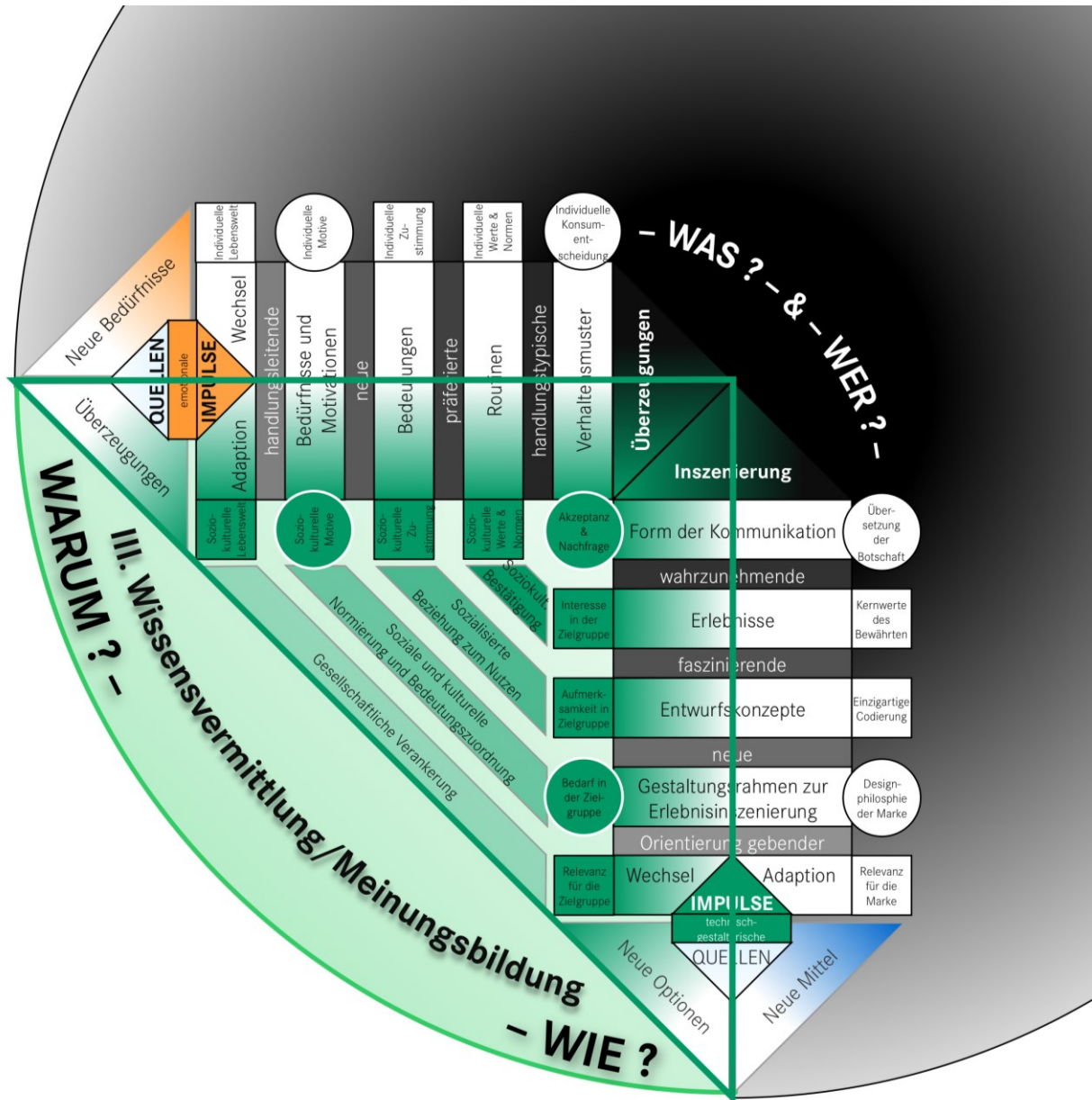


Abbildung 46 Qualitatives Expertenbild zu Wissensvermittlung/Meinungsbildung aus Dateninterpretation, Fragenkomplex III

Über „GESELLSCHAFTLICHES UMFELD/MARKT“ lässt sich als *qualitatives Expertenbild* verallgemeinern:

- In unterschiedlichen Märkten differenzieren sich die Kunden in der Regel auch durch regional-spezifische Empfindungs-, Denk- und Handlungsmuster. Im Kern eines jeden Messebesuchs ist so auch zwangsläufig mit einem kulturellen Abgleich zwischen kollektiven *Überzeugungen* der Kunden einerseits und den dargebotenen *Inszenierungen* des besuchten Anbieters andererseits zu rechnen.
- Die *Akzeptanz und Nachfrage* von Marktteilnehmern wird auf Basis *handlungstypischer Verhaltensmuster* in der Konsumgemeinschaft gesteuert. Durch das soziale und kulturelle Umfeld ist die eigene Persönlichkeit immer vorgeprägt. Ob und wie Botschaften kollektiv beurteilt und verstanden werden, kann der Absender unter anderem auch durch die *wahrnehmbare Form der Kommunikation* mit beeinflussen.

- Bei Marktteilnehmern wird das Gefühl einer *sozialen und kulturellen Bestätigung* einerseits durch ihre *sozialen und kulturell geteilten Werte und Normen* gesetzt. Normen und Werte zeichnen sich vor allem in *präferierten Routinen* sowohl des Einzelnen als auch der Gemeinschaft ab. Im gesellschaftlichen Umfeld erfolgt Bestätigung andererseits durch *kollektive Interessen in der Zielgruppe*, die nachhaltig an *faszinierenden Erlebnissen* festgemacht werden. Faszination lässt sich im Zusammenspiel mit bekannten und bewährten Markenattributen zusätzlich positiv verstärken.
- Bei Marktteilnehmern entsteht eine *sozialisierte Beziehung zum Nutzen [einer Sache]* einerseits aus der *sozialen und kulturellen Zustimmung*, wenn *neue Bedeutungen* sowohl beim Einzelnen als auch in der Gemeinschaft nachhaltig Akzeptanz auslösen. Eine gemeinschaftlich getragene Nutzen-Beziehung wird andererseits auch durch die *kollektive Aufmerksamkeit in der Zielgruppe* befördert, wenn *neue Entwurfskonzepte* des Absenders hier auf Interesse stoßen. Der verwendete Designcode muss es allerdings schaffen, kollektive Bedeutung zu erlangen und an vorhandene Erinnerungsmuster anzudocken.
- Bei Marktteilnehmern findet *soziale und kulturelle Normierung und Bedeutungszuordnung* zunächst auf Basis ihrer *sozialen und kulturellen Motive* als Verbraucher statt. Menschen folgen den handlungsleitenden Bedürfnissen und Motivationen ihrer individuellen Persönlichkeit, aber immer in einem bestimmten gesellschaftlichen Umfeld. Gesellschaftliche Normen und Bedeutungskonzepte werden andererseits auch auf Basis des *kollektiv diktierten Bedarfs in der Zielgruppe* gebildet. Der Bedarf entscheidet letztlich auch über den Orientierung gebenden Gestaltungsrahmen zur Inszenierung von Erlebnissen und ist damit bis hinein in die Unternehmens- und Designphilosophie des Absenders wirksam.
- Die *gesellschaftliche Verankerung der Marktteilnehmer* wird einerseits durch ihre *soziale und kulturelle Lebenswelt* bestimmt. Neue Überzeugungen sind oft die *Quellen für emotionale Impulse*, die Anpassungsverhalten auslösen. Eine gesellschaftliche Verankerung wird andererseits aber auch durch gemeinschaftlich geteilte Gefühle lebendig erhalten, wenn dadurch *Relevanz für die Zielgruppe* besteht. Neue Optionen sind dann oft die *Quellen für technische oder gestalterische Impulse*, die zum Wechsel des Gewohnten führen können.

Das Teilsystem „GESELLSCHAFTLICHES UMFELD/MARKT“ wird mit seinen Hauptperspektiven als Teil einer unabhängigen Basisstruktur bestätigt. Das qualitative Expertenbild aus dem empirischen Fragenkomplex III belegt die konzeptionelle Idee des systematischen Sammelns und strukturierten Bewertens von *individuellen Nutzen im sozio-kulturellen Kontext*.

Mit dem Fragenkomplex IV wurden insgesamt *31 Probanden der Gesamtstichprobe* zu ihrer **Expertenschaft für Konzeption und Gestaltung (für Messen)** befragt. Damit entfallen 16% der Gesamtstichprobe aller überhaupt in Frage kommenden Experten des Messeereignisses IAA 2011 auf den Fragenkomplex IV. Aus der Experten-Stichprobe des Fragenkomplexes IV wurden 23 Fragebögen in die empirische Auswertung übernommen. Die verbleibenden 8 Fragebögen der Experten-Stichprobe IV wurden nicht gewertet, weil diese entweder gar nicht oder nicht innerhalb des vorgegebenen Bearbeitungszeitraums zurückgesendet wurden, nicht die erforderliche Expertenschaft darstellten oder nicht vollständig ausgefüllt vorlagen. Die generelle Umfragebeteiligung der angefragten Experten innerhalb dieser Teilgruppe lag bei 74%.

„**Konzeption und Gestaltung (für Messen)**“ clustert inhaltlich und formal alle qualitativen Ergebnisse, Expertisen und Aussagen der Expertengruppe IV (siehe Abbildung 47). Verallgemeinerte Rückschlüsse aus der „*Konzeption und Gestaltung (für Messen)*“ ergeben das Expertenbild zum Ereignisfeld „**DESIGN/MESSEDESIGN**“.

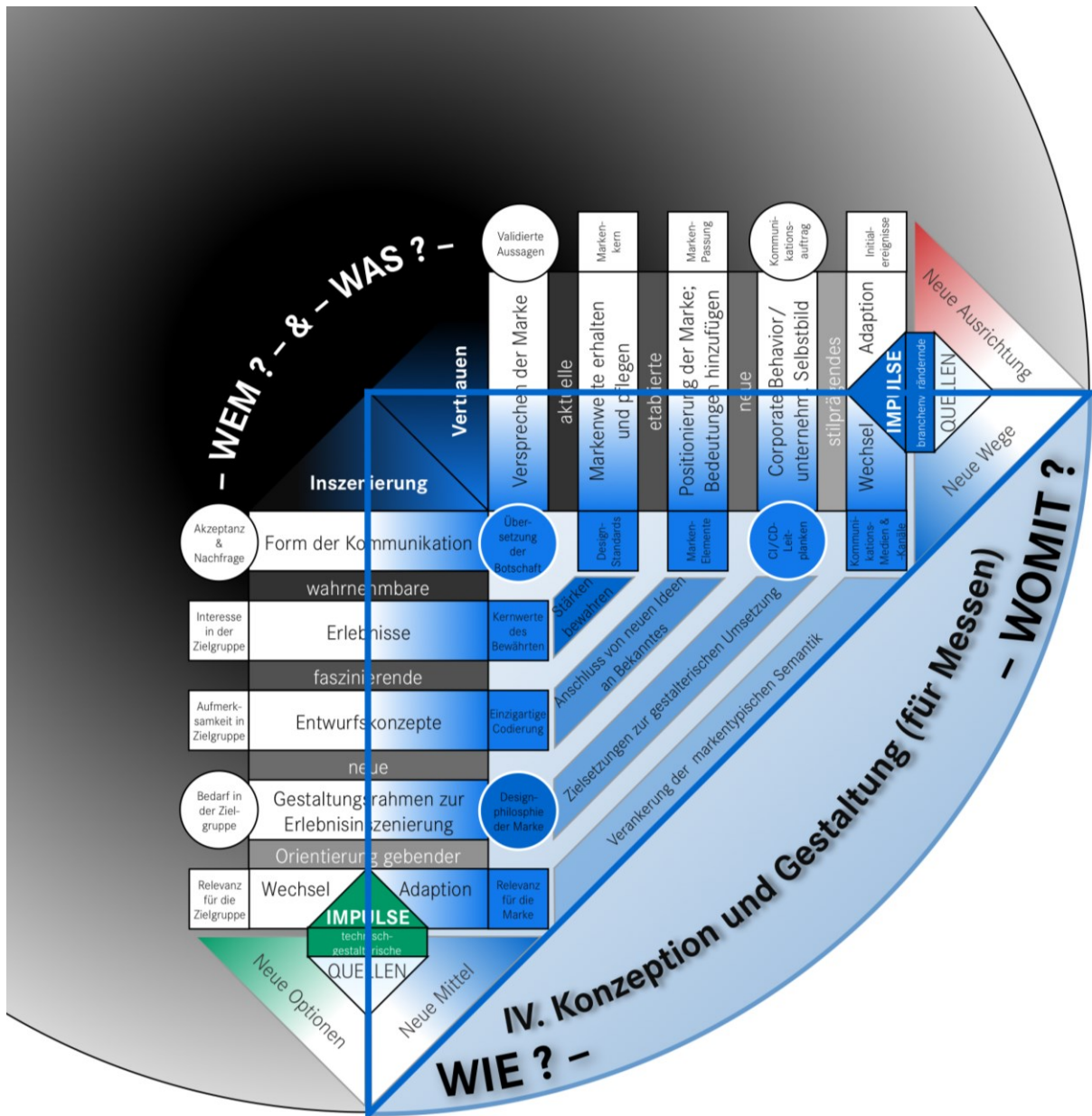


Abbildung 47 Qualitatives Expertenbild zu Konzeption und Gestaltung für Messen aus Dateninterpretation, Fragenkomplex IV

Über „**DESIGN/MESSEDESIGN**“ lässt sich als *qualitatives Expertenbild* verallgemeinern:

- Das Messedesign legt in seinem Kern das semantische Wahrnehmungserlebnis fest. Es setzt sich einerseits aus dem Vorrat an *Vertrauen*, den die Marke besitzt, und andererseits aus den dargebotenen *Inszenierungen* des Absenders zum Messeereignis zusammen.
- Die *Übersetzung der Botschaft* in messetaugliches Design muss unternehmensseitig die aktuellen Versprechen der Marke verbraucherorientiert im dreidimensionalen Raum vermitteln können. Auf Messen werden die Botschaften des Absenders andererseits maßgeblich über die *wahrnehmbare Form der Kommunikation* empfunden und beurteilt.
- Um mittels Messedesign das *Bewahren von Stärken* sinnlich erfahrbar zu machen, helfen einerseits existierende *Design-Standards* des Absenders. Durch Konsistenz der Ausdrucksformen wer-

den *etablierte Markenwerte erhalten und gepflegt*. In der Konzeption und Gestaltung von Messedesign bilden andererseits *Kernwerte und Bewährtes* wichtige Attribute, mit denen neue und vorhandene Stärken der Marke als ein *faszinierendes Erlebnis* in das kollektive Interesse der Zielgruppe getragen werden können.

- Der *Anschluss von neuen Ideen an Bekanntes* erfolgt einerseits über bereits bekannte *Markenelemente*, indem der *[bestehenden] Positionierung der Marke neue Bedeutungen hinzugefügt* werden. Beim evolutionären Transfer von Bedeutungen bedarf es andererseits einer *einzigartigen Codierung*. Innovative Themen und Inhalte erlangen am besten über *neue Entwurfskonzepte* die Aufmerksamkeit der Zielgruppe. So kann vorhandenes Bedeutungswissen durchaus erweitert werden. Messekommunikation kann Stärken und Innovationen über besondere Designelemente, zum Beispiel mittels Farben, Zeichen und Symbole, stärker ausdrücken und transportieren.
- Für Messedesign werden die *Zielsetzungen zur gestalterischen Umsetzung* einerseits durch die *CI/CD-Leitplanken* definiert. Diese Leitplanken sollten als interne Haltung stets fest mit dem stilprägenden *Corporate Behavior*, dem unternehmerischen Selbstverständnis des Absenders, verbunden sein. Ziele werden weiterhin auf Basis der *Designphilosophie der Marke* vorgegeben. Die Marke setzt selbst den Orientierung gebenden Gestaltungsrahmen zur Inszenierung von Erlebnissen. Das Design der Marke beeinflusst als Bedeutungsträger entscheidend das Empfinden und Denken beim Empfänger.
- Die *Verankerung der markttypischen Semantik* erfolgt einerseits über die zur *Kommunikation verwendeten Medien und Kanäle*. Sollen also eingefahrene Kommunikationsstrukturen zum semantischen Erlebnis von Themen und Inhalten verändert werden, können *neue Wege der Kommunikation entscheidende Quellen für branchenverändernde Impulse* sein. Zur Darstellung von Themen und Inhalten ist die Semantik der Marke andererseits auch an die *Relevanz der Ausdrucksmittel* gebunden. Um Markendesign in seinem semantischen Erlebnis für Zielgruppen stets bedeutend und lebendig zu erhalten, können *neue Ausdrucksmittel die Quellen für technische oder gestalterische Impulse zur Anpassung* bieten.

Das Ereignisfeld „DESIGN/MESSEDESIGN“ wird mit seinen Hauptperspektiven als Teil einer unabhängigen Basisstruktur bestätigt. Das qualitative Expertenbild aus dem empirischen Fragenkomplex IV belegt die konzeptionelle Idee des systematischen Sammelns und strukturierten Bewertens von *wahrnehmbaren Nutzen und Realitäten* in komplexen Bezugssystemen.

Das empirische Forschungsziel wurde erreicht – das Beschreiben und Vergleichen komplexer Bezugssysteme durch strukturierte Teilsysteme und Perspektiven ist möglich. Die verdichteten Erkenntnisse aus dem angesammelten Erfahrungswissen über Automobilmessen und die empirischen Daten der Expertenbefragung erlauben verallgemeinerbare Rückschlüsse für die Forschungsarbeit an einem weiterführenden Systematikmodell. Um ein erstes ganzheitliches Abbild von den Zusammenhängen des untersuchten Bezugssystems zu erhalten, können die bisher gezogenen Rückschlüsse der einzelnen Expertenfelder zu einem *Gesamtbild* vereint werden (siehe Abbildung 48). Mit dem Zusammenfügen der Teilsysteme wird auch der Fortbestand der Komplexität sichtbar, mit der Entwickler und Lenker (großer Messeprojekte) in der Praxis stets konfrontiert bleiben.¹⁴² Das Grundproblem der Komplexität ist durch Methoden *nicht auflösbar*. Die wichtigste Frage bleibt, wie im Management damit umgegangen wird.

¹⁴² *Zu jedem Teilsystem wurde sehr detailliertes und umfangreiches Datenmaterial generiert. Auch daraus war zu lernen: Jede neue Betrachtungsperspektive verkomplizierte den Überblick. Das Hinein-*

stände, die inakzeptabel sind, auszuschalten und solche, die akzeptabel sind, hervorzubringen oder zu bewahren.“¹⁴³

Die weitere designtheoretische Forschung wird als Resümee aus der Dateninterpretation auf unterstützende *Instrumentarien zum Navigieren* innerhalb der Komplexität ausgerichtet, denn:

Komplexe Situationen erfordern Fokussierung durch systematisches Nachdenken während des Handelns. Die empirische Untersuchung wurde bereits nach der *Idee des systematischen Gegenüberstellens* und des Hineindenkens in eigene, angrenzende und oppositionelle Ereignisfelder in vier Teilsysteme angelegt. Dabei konnte insgesamt sehr umfangreiches und detailliertes Datenmaterial zum Messeereignis IAA 2011 gewonnen werden. Für ein praxistaugliches (Modell-) Konzept zum Entwickeln und Lenken von Messedesign muss jedoch sehr stark über Möglichkeiten der Fokussierung und Berücksichtigung der daraus resultierenden Auswirkungen auf unmittelbare Zusammenhänge nachgedacht werden.

Das Abbild des Gesamtzusammenhangs lässt Skalierbarkeit erkennen. Wenn ein klar strukturiertes *Grundmuster mit wiederkehrenden Analyseprinzipien* eingesetzt wird, wie im Fall der vier inhaltlich-formal unterteilten Expertenfelder, kann auch ein komplexer Sachverhalt in größeren wie auch kleineren Ausschnitten erfasst und beschrieben werden. Je detaillierter und genauer allerdings das Eindringen in die komplexen Zusammenhänge wird, desto umfangreicher und komplizierter wird auch der damit verbundene Aufwand. Voraussichtlich muss für unterschiedliche Detaillierungsgrade ein Repertoire an Modellen entwickelt werden, um Übersicht und Orientierung angemessen herzustellen.

Kernverständnisse bieten gute Orientierung und Vergleichbarkeit. Wenn der eigene Standpunkt durch weitere Teilsysteme ergänzt wird, lassen sich wesentliche Betrachtungsperspektiven definieren, um einen Sachverhalt einzugrenzen. Darüber kann dann durch semiotisches Analysieren jeweils ein spezifisches Kernverständnis beschrieben werden. *Unterschiedliche Kernverständnisse* lassen sich wiederum leichter miteinander vergleichen als die ungeordnete Detailfülle ganzer Teilsysteme. Die Kernverständnisse vieler Teilsysteme charakterisieren zusammen die *wichtigsten Zentren und Trends* im gesamten Bezugssystem.

Das Abbild lässt logische Schlussfolgerungen bezüglich einer möglichen Basisstruktur zu. In allen vier Teilsystemen wurden miteinander vernetzte Standpunkte identifiziert. Aus benachbarten und oppositionellen Standpunkten lassen sich jeweils Teil-Perspektiven auf gleicher Ringebene ableiten. Die Standpunkte erweitern und staffeln sich schalenartig um das jeweilige Kernverständnis. Bei zunehmender Verallgemeinerung der Standpunkte verlieren diese aber zunehmend an Grenzschärfe und Konkretheit.

Das bedeutet: *Je weiter der Interpretations-Rahmen vom Kernverständnis entfernt liegt, umso oberflächlicher die Betrachtung.* Die Detailtiefe wird mit der Entfernung vom Kernverständnis/Urproblem ebenfalls geringer. Jede weiter gefasste Interpretation lässt daher wieder mehr Dynamik und Veränderlichkeit zu. Anders ausgedrückt: *Wirklich neue Ideen und Optionen entstehen durch Abstandnehmen von operativen Routinen.* Aus den Forschungen über Muster der Pfadentstehung wird dieses Systemverhalten ebenfalls bestätigt: „Innovationskraft und Pfadabhängigkeit stehen in einem inversen Verhältnis zueinander, Kreativität erscheint insofern als Antithese zu Pfadabhängigkeit.“¹⁴⁴ Die Kunst der Projektsteuerung liegt im Herstellen eines (homöostatischen) Gleichgewichts zwischen Handeln und Denken: In unmittelbarer Nähe des Problems wirken sich Verbindlichkeiten und Restriktionen fokussierend auf effektives Handeln aber auch einengend auf konventionsfreies Denken aus. Dagegen erweitern sich mit Abstand zum Operativen die Offenheit für Denk-Alternativen sowie die Bereitschaft, strategisch Neues zu erör-

¹⁴³ Malik, Fredmund (2008), S. 33.

¹⁴⁴ Schreyögg, Georg u.a. (2003), S. 267.

tern. In der Praxis funktioniert linear gelebtes Prozessverhalten nur in äußerst engen Grenzen. Dies bestätigt auch Malik aus der Systemforschung heraus:

„Mit Anweisungen, die das konkrete Detail betreffen und dieses determinieren, kann so lange als Steuerungsinstrument gearbeitet werden, als die zu regelnden Sachverhalte einfach genug sind, um in ihrem Detail ex ante erfasst werden zu können.“¹⁴⁵

„ ‚Linear‘ ist eine Vorgehensweise dann, wenn jeder Schritt abgeschlossen sein muss, bevor der nächste angefangen werden darf.“¹⁴⁶

In der Praxis wird auf unvollständige Informationslagen und unvorhergesehene Veränderungen permanent reagiert – meist intuitiv ausgleichend. Dissonanzen lösen zwangsläufig Kompensationsreaktionen aus. Menschliche Akteure sind in diesem veränderlichen Umfeld intuitiv bestrebt, für ihren jeweils eigenen Denk- und Handlungsraum weitgehend stabile Umfeldbedingungen zu erreichen oder zu erhalten. Das Bemühen darum läuft bewusst und unbewusst ab, wie auch die Hirnforschung bestätigt:

„Die Macht des Unbewussten ist weit größer als die meisten Menschen ahnen. Weit mehr als 70 bis 80% unserer Entscheidungen laufen unbewusst ab und auch die verbleibenden bewussten 30% sind lange nicht so frei, wie wir glauben, sondern bewegen sich strikt im Rahmen eines Programms, das sich im Laufe der Evolution als erfolgreich erwiesen hat.“¹⁴⁷

Im Bezugssystem Messe dürfen grundsätzliche Mechanismen eines homöostatischen Gleichgewichtsbestrebens vorausgesetzt werden. Designprozesse sind *nicht linear* steuerbar, sie sind weder genau vorhersagbar, noch frei von Emotionen. Den Beteiligten wird flexibles Denken und Handeln abgefordert.

Gleichgewichtsbestreben und Selbstregulation wurden in komplexen Messeprojekten bezogen auf viele Teil- und Einzelaspekte beobachtet. Die Expertenbefragungen belegen, Denk- und Handlungsprozesse verlaufen vorrangig dezentral. Die damit einhergehenden Vernetzungen sind multidimensional und nie vollständig abbildbar. Vorrangig werden zum Handeln stärker taktische oder operative Aspekte fokussiert. Strategische Aspekte verbleiben hingegen häufiger in unverbindlichen Formulierungen oder unscharfen Wahrnehmungen. Dies war besonders zu bemerken, wenn Probanden nach strategischen Hintergründen gefragt wurden. Das Erreichen eines Gleichgewichtszustands wird hingegen von den meisten Beteiligten aktiv als Gefühl der unmittelbaren Bestätigung oder individuellen Zufriedenheit empfunden. Dies wurde besonders im IV. Expertenfeld beobachtet: Die Messeplaner waren stolz, weil sich ihre Erwartungen an das Gesamtsystem im positiv gewünschten oder auch erwarteten Sinne erfüllten (indem ihre Ideen und Leistungen das „gebaute Markenerlebnis“ bereicherten und die Besucher faszinierten).

Folgendes Muster wird aus dem Verhalten, wie Probleme bei hoher Eigendynamik im komplexen Bezugssystem gelöst werden, erkennbar: Es wirken gleichzeitig sowohl aktive Kräfte von außen als auch passive von innen. Bei innovativen Umbrüchen (in der IAA-Planung beobachtet) wirkt(e) meistens das von außen *aktive, impulsgebende, treibende Problemlösungsverhalten*. Ein Optimum stellt sich meist erst nach vielen Versuchs-Irrtums-Schritten an unterschiedlichen Angriffspunkten des Problems ein, wie auch Malik bestätigt.¹⁴⁸ Erreichte Erfolgszustände werden gerne bewahrt. Ohne Zwang findet von innen wenig

¹⁴⁵ Malik, Fredmund (2008), S. 40.

¹⁴⁶ Ebenda, S. 336.

¹⁴⁷ Häusel, Hans-Georg (2010), S. 13.

¹⁴⁸ Vgl. Malik, Fredmund (2008), S. 336–37.

Veränderung statt. Die Pfadforschung berichtet dazu: „Ein häufig beobachtetes Phänomen sind in diesem Zusammenhang stark verfestigte Erfolgspfade, an denen auch bei Verschwinden der Erfolgsgrundlage verbissen festgehalten wird.“¹⁴⁹ Warum Menschen durch Wiederholen und Perfektionieren existierender Lösungskonzepte zu unbewussten Routinen neigen, erklärt Häusel durch Erkenntnisse der Hirnforschung:

„Jeder zusätzliche und neue Speicherplatz im Gehirn kostet Energie. Genauso wie es Energie kostet, wenn das Bewusstsein in Aktion treten muss, weil irgendwo etwas nicht stimmt und ein Problem gelöst werden muss. Deshalb versucht das Gehirn möglichst viele Gewohnheiten in für den Konsumenten unbewussten Programmen abzuspeichern und diese möglichst oft in allen Situationen anzuwenden.“¹⁵⁰

Dieses Bestreben äußert(e) sich dann eher als *passives, adaptives, bewahrendes Problemlösungsverhalten* von innen. In jedem Fall wirken das Verhalten und die Interaktionen der Akteure jeweils auf das Gesamtsystem zurück und verändern und dynamisieren es damit erneut (siehe Abbildung 49):

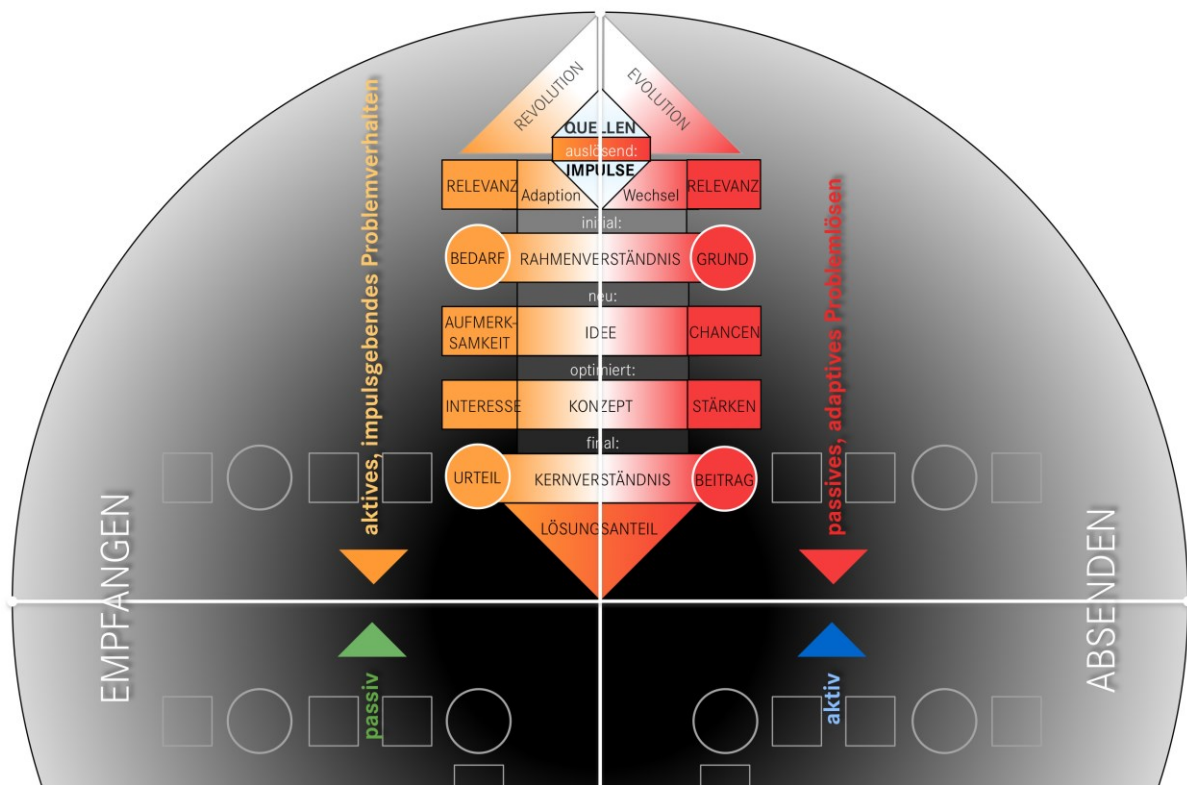


Abbildung 49 Evolutionäres Problemlösen als ein mögliches Basisschema?

Das zentrale Thema von Design ist Kommunikation. Beim Entwickeln und Lenken von Design geht es immer um Prozesse, in denen kommuniziert wird – miteinander, gegeneinander, übereinander, untereinander, über etwas, für etwas, durch etwas. Kommunikation wird durch Design ausgelöst, gestaltet, geführt, unterstützt, weiterentwickelt – je nach Standpunkt, Ziel und Situation des Betrachters unterschiedlich. Es bleibt schwierig, genau einzugrenzen, was unter *Kommunikation* zu verstehen ist. Zum

¹⁴⁹ Schreyögg, Georg u.a. (2003), S. 267.

¹⁵⁰ Häusel, Hans-Georg (2010), S. 211.

Begriffsverständnis orientiert sich der Verfasser der vorliegenden Arbeit an den Überlegungen aus den „Grundlagen der allgemeinen Kommunikationstheorie“¹⁵¹ von Siegfried Maser:

„K o m m u n i k a t i o n heißt Mitteilung, heißt Verständigung, heißt Gemeinsam – machen [sic] von Information, Kommunikation heißt also Information abgeben durch Kodierung in Zeichen und Nachrichten, heißt Information transportieren, heißt Information aufnehmen und heißt letztlich kontrollieren, inwieweit die vom Perzipienten aufgenommene Information mit der vom Expedienten abgegebenen übereinstimmt. All das geschieht mit dem Ziel, bestimmte Handlungen und Verhaltensweisen zu bewirken.“¹⁵²

Während des IAA-Projekts und in der empirischen Untersuchung wurden Kommunikationsprozesse in dieser Weise beobachtet und auch selbst vielfach vollzogen. Die allgemeine Erkenntnis daraus lautet:

Gesteuerte Projekte brauchen verbindliche Koordinaten und übergeordnete Haupt-Perspektiven, um wichtige Kommunikationsanker festzustellen. Zum *kernbezogenen Problemlösen* müssen die Freiheitsgrade des Interpretierens sinnvoll, das heißt mit einem 360-Grad-Verständnis, als Meta-Perspektive begrenzt/definiert werden. *Basis-Fragestellungen* helfen, das komplexe und dynamisch veränderliche Bezugssystem allgemein einzugrenzen und dennoch flexibel in seiner notwendigen Gesamtheit zu definieren. Zunächst muss der zentral fokussierte Sachverhalt als Kern formuliert und dann schrittweise per 360-Grad-Analyse erschlossen werden. Schon in der Vorbereitung und Auswertung der Expertenbefragung wurden über die wichtigsten Basis-Fragestellungen logische Dreiecksbeziehungen gebildet, die sich zur übergreifenden Orientierung für alle vier Teilsysteme und den Gesamtzusammenhang eignen (siehe dazu ebenfalls Abbildung 48).

- **WER will WEM etwas mitteilen?** – Kommunikation nach dem Sender-Empfänger-Verhältnis.
- **WARUM und WOZU wird etwas offeriert/gebraucht?** – Kommunikation über Motivationen.
- **WAS erlangt WIE eine Bedeutung?** – Kommunikation zum Informationsfluss.

Grundlage interdisziplinären Denkens und Handelns ist das (miteinander) Kommunizieren (können). Systematischer und zielgerichteter zu denken und gemeinsam zu handeln setzt voraus, *die Erfordernisse von Kommunikation* in komplexen Bezugsfeldern besser zu verstehen. Der Erfolg einer Systematik für Designer basiert auf genauerem Verständnis der inneren Zusammenhänge und Abhängigkeiten in vernetzten Ereignis- und Handlungsfeldern – zum Beispiel über das Senden und Empfangen von Botschaften, das Wechselwirken von Motiv- und Wertkonzepten sowie das Entstehen, Übermitteln und Wahrnehmen von Bedeutungen. In den nachfolgenden Kapiteln werden die vorläufigen Rückschlüsse aus der Expertenbefragung mit Wissen aus der Praxis und der Literatur noch enger verzahnt:

- Es besteht allgemeiner Bedarf an *Orientierung und Überblick über die Gesamtsituation*.
- Orientierung und Überblick müssen *flexibel von jedem Standpunkt* gewonnen werden können.
- Die beteiligten Akteure interagieren dezentral. Ihre Interpretationen werden vorrangig vom eigenen Standpunkt aus gedacht. Die eigene Teilsituation bestimmt das Handeln. Konzepte zur *Integration anderer Standpunkte* in die Kommunikation werden daher dringend benötigt.

¹⁵¹ Maser, Siegfried (1973).

¹⁵² Ebenda, S. 168.

- Die inhaltlich-formale Struktur der Expertenbefragung eignet sich als Ausgangspunkt, um in *vier Teilsystemen* die spezifischen Aspekte von PERSÖNLICHKEIT, MARKETING, GESELLSCHAFTLICHES UMFELD/MARKT und DESIGN/MESSEDESIGN zu untersuchen.

Fazit: Die Befragung lieferte interpretierbare Daten & wissenschaftlich verwertbare Fakten.

Mit der Evaluierung des Expertenwissens zur IAA 2011 wurde in vier Clustern eine empirische Datenbasis zusammengetragen, auf deren Grundlage die Diskussion der designtheoretischen Forschungsfragen und Arbeitshypothesen des Verfassers aufgesetzt werden konnte:

- **Der Forschungsansatz** des Verfassers konnte unter Praxisbedingungen mittels der Expertenbefragung am realen Fallbeispiel der Mercedes-Benz PKW-IAA 2011 gut überprüft werden. Mittels eines vorstrukturierten Systematisierungs- und Orientierungsgerüsts wurde der Kontext der Aufgabenstellung für das Messe-Designmanagement trotz hoher Komplexität analysiert.
- **Die Befragungsteilnehmer** waren genau die Experten, die für die Untersuchung eines Systematisierungs- und Orientierungsprinzips die relevanten Perspektiven abbildeten. Ihre besondere Eignung ergab sich durch ihre Kunden- und Besucherkontakte, ihre Zuständigkeit oder Verantwortung für Marketingaufgaben, ihre Explainertätigkeit und ihre konzeptionelle oder gestalterische Zuständigkeit für dreidimensionale Marken-Inszenierungen auf der Messe. Der persönliche Kontakt zu jedem potenziellen Experten aus der Probe erhöhte insgesamt die Anzahl der tatsächlichen Befragungsteilnehmer. Außerdem wurde durch die persönlichen Gespräche im Vorfeld eine deutlich höhere Bereitschaft bei den Teilnehmern zur engagierten Mitarbeit und für qualitativ hochwertige Feedbacks erzeugt.
- **Die Leitidee zur wissenschaftlichen Auswertung** des Datenmaterials und der designtheoretischen Interpretation waren auf das Finden und Bestätigen einer Methodik fokussiert, Erkenntnisse zu Abhängigkeiten und Vernetzungen im Messegeschehen systematisch und ganzheitlich festzustellen. Dazu wurden Motive der Messebesucher mit den Zielsetzungen des Automobilherstellers verglichen. Die befragten Experten ließen aus ihren Feedbacks den Rückschluss einer starken Vernetzung zwischen Sender und Empfänger zu. Die empirischen Daten aller vier Expertenfelder liefern Einblicke in das Geschehen an Ausstellungsgegenständen und Explainerstationen während des Messeereignisses. So ließen sich nicht nur viele Einzeldaten sammeln, sondern auch qualitative Rückschlüsse über wichtige Trends und damit Vernetzungen innerhalb des Bezugssystems erkennen. Für die weitere designtheoretische Forschung wurden so verallgemeinerbare Erkenntnisse zu Interaktionen und Verhalten von Messebesuchern, Maßnahmen des Marketings, Wissens- und Meinungsbildung im Messe- und Marktgeschehen und über das Design des Messeerlebnisses empirisch nachgewiesen.
- **Die empirische Untersuchung bestätigt:** Aufmerksamkeit, Interessen, Bedürfnisse und Motivationen sind wichtige Aspekte, die beim Senden und Empfangen von Botschaften auf Messen eine große Rolle spielen. Wahrnehmungssensorische und emotionale Aspekte müssen deshalb auch für das Codieren von Bedeutungen und Decodieren von Botschaften dringend berücksichtigt werden. Hier scheinen grundlegende Zusammenhänge und Mechanismen zu existieren, deren weitere Untersuchung sich lohnt.
- **Die Markenwelt von Mercedes-Benz** stellte für die empirische Forschung ein gut abgrenzbares Experimentierfeld dar. Das reale Messeereignis IAA 2011 bot für die Untersuchung von Wahrnehmungen und Bedeutungen im Messedesign ein adäquates Untersuchungsfeld. Das Navigieren in komplexen Ereignisfeldern wurde unter Realbedingungen untersucht. Die Probanden verfügten

über ein exklusives Potenzial an hochwertigem Experten- und Insiderwissen über das Messegeschehen. Das praktische Untersuchungsfeld war/ist außerdem für die Vor- und Nachbereitung der Evaluierung gut an vorhandenes theoretisches Wissen aus der Konsumforschung, der Automobilwirtschaft, der Markenführung und der Sozialforschung anschließbar. Als „Erfinder des Automobils“ ist die Marke Mercedes-Benz außerdem die älteste historische Referenz, wenn es um die Automobilbranche als Innovationstreiber auch im gesellschaftlichen Kontext geht.

Die Herausforderungen bilden die Leitideen zum Entwickeln systematischer Instrumentarien.

Für Messeplaner bildet *strukturiertes Nachdenken über das Machen von Design* die theoretische Basis, um komplexe Designprozesse in der Praxis *systematisch vom Allgemeinen zum Speziellen* vorzubereiten und zu begleiten. Die zentrale Steuerungsaufgabe beim Entwickeln und Lenken von Messedesign ist, *unterschiedliche Gedanken logisch zu ordnen* und dadurch *das Denken selbst zu organisieren*, um darüber wiederum *das Handeln bewusster zu gestalten*.

Voraussichtlich wird ein ganzer Baukasten logischer Instrumentarien benötigt, wenn im Designprozess einzelne Zusammenhänge immer genauer detailliert und strukturiert werden müssen, um das Problem zu verstehen, unterschiedliche Belange sinnvoll zu berücksichtigen und ganzheitlich zu lösen (siehe Abbildung 50):

- **Ein strukturbildendes Instrumentarium** zum *Sammeln* und *Klassifizieren*, um Oppositionen klar und einfach auszuloten („4-Felder-Basisstruktur“).
- **Ein graduelles oder sogar homöostatisches Instrumentarium** zum *Zuordnen* oder *Balancieren*, um das Verständnis zwischen Inklusionen und Exklusionen abzugrenzen („Sonnenblume“).
- **Ein kompassartiges Instrumentarium** zum *Vergleichen* und *Bewerten*, um Positionen und Richtungen qualitativ zu interpretieren und zu bestimmen („Design-Management-Kompass“).

Meta-Ebenen	Informationen	Methode	Instrumentarium
Strategische Ebene	vergleichen & bewerten	Positionen qualitativ bestimmen	kompassartig
Taktische Ebene	zuordnen & ausbalancieren	Verständnisse graduell abgrenzen	systematisch & integrativ
Operative Ebene	sammeln & klassifizieren	Oppositionen exklusiv ausloten	strukturiert
Entscheiden	Nachdenken	Handeln	Orientieren/Navigieren

Abbildung 50 Leitidee einer baukastenartigen Systematik für Designmanager

Kapitel 3

3. Orientieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln einer Design-Systematik

3.1 Clustern der vielschichtigen Herausforderungen im Messe-Designmanagement

1. Unternehmensstrategische Herausforderungen – Standpunkte und Ziele zur Pressearbeit:

Internationale Journalisten und Medienvertreter besuchen Pressekonferenzen und spezielle Interviewangebote vor Ort in der Erwartung auf exklusives Daten- und Bildmaterial, unbekannte Fakten und Hintergrundwissen. Die Chance auf Erstveröffentlichung von Berichten und Bildmaterial zu Produkten, Visionen und Trends der Marke ist das wichtigste Motiv dieser Gruppe. Für das Pressepublikum zählt der Neuigkeitswert von Informationen. Im besonderen Interesse stehen vor allem bisher noch nicht veröffentlichte Meldungen und Stellungnahmen der Unternehmensleitung.

Zunehmend werden internationale Vertreter der Automobil-Fachpresse bereits am Vorabend der eigentlichen Messeeröffnung, unter Ausschluss der breiten Öffentlichkeit, zu Preview-Veranstaltungen mit exklusiven Produktpräsentationen oder zu Spezialprogrammen mit unternehmensstrategischen Kommunikationsanlässen in die Messehalle eingeladen (siehe Abbildung 51).

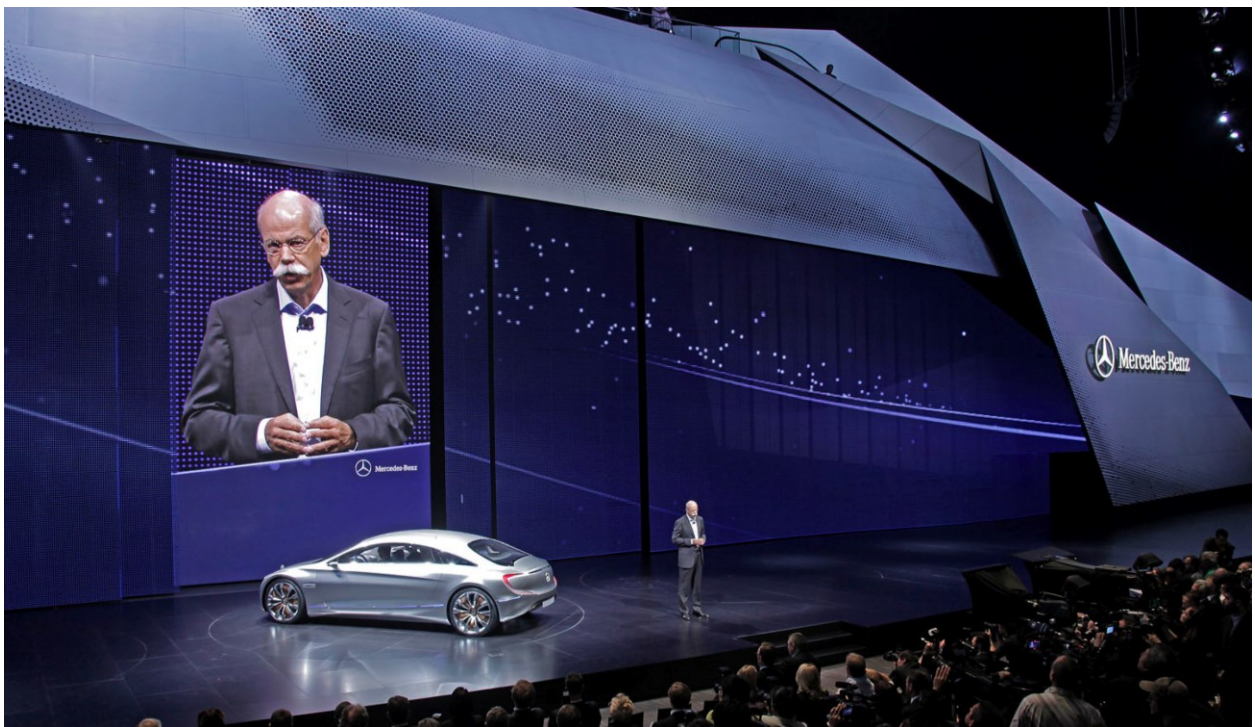


Abbildung 51 IAA-Pressekonferenz bei Mercedes-Benz in der Festhalle (MB-Stand 2011, Bühne)¹⁵³

Ziel der Pressearbeit vor Ort auf der Messe ist die strategische Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Die Auswahl und Aufbereitung spezifischer Presse-Themen und Inhalte zur Öffentlichkeitsarbeit sowie das Anbieten hochkarätiger Interviews obliegt den Spezialisten der Pressekommunikation. Die *gemeinsamen Herausforderungen aller Presse- und Messeverantwortlichen* liegen hier in der Vorbereitung bestmöglicher *Rahmenbedingungen zur technischen und logistischen Durchführung unternehmensstrategischer Pressearbeit* auf dem Messestand. An Pressetagen werden spezielle Presse-

¹⁵³ Keller, Andreas (2011i), Abb. Foto_MG_5090.jpg.

Bespielungen eingesetzt, denn journalistische Themen-Kommunikation zur Medienberichterstattung unterscheidet sich deutlich von den erlebnisorientierten Infotainmentangeboten für private Messebesucher.

2. Vertriebliche Herausforderungen – Standpunkte und Ziele zur Arbeit mit Fachbesuchern:

Fachbesucher, Flotten- und Großkunden besuchen fachspezifische Besuchsprogramme und professionelle Beratungsgespräche in Erwartung von Informationen zum Marketing und Vertrieb neuester Produktgenerationen/Dienstleistungen. Der geschäftliche Messebesuch (auch außerhalb der Fachbesuchertage) wird als informativer Branchenüberblick, zum Erfahrungsaustausch und für Verhandlungen genutzt. Umfassende Produktinformationen und konkrete Vertragsabschlüsse sind wichtige Motive dieser Gruppe. Das Fachpublikum ist breit gefächert¹⁵⁴ und erwartet professionelle Betreuung, die auf das jeweilige Geschäftsfeld zugeschnitten ist. Im besonderen Interesse stehen vor allem vertrieblich relevante Zahlen, Daten und Fakten zu Produktneuheiten und deren Markteinführungen.

Ziel professioneller Gästebetreuung vor Ort auf der Messe ist die offizielle Repräsentation und Vertretung des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld. Die Auswahl und Vorgabe von Vertriebs-Themen und Inhalten zur Marktbetreuung sowie das Einladen wichtiger Geschäftspartner obliegt den Marktbetreuern der (nationalen) Mercedes-Benz Vertriebsorganisation. Die *gemeinsamen Herausforderungen aller Markt- und Messeverantwortlichen* liegen hier in der Vorbereitung bestmöglicher *Rahmenbedingungen zur technischen, logistischen und inszenatorischen Durchführung vertriebsfördernder Maßnahmen* auf dem Messestand. An Fachbesuchertagen wird die eingesetzte Bespielungstechnik bereits auf Erlebnis-Kommunikation der Produkte umgestellt und entspricht damit, außerhalb der Lounge-Umgebungen,¹⁵⁵ den massentauglichen Infotainmentangeboten, die durchgängig auch an Besuchertagen im Einsatz sind.

Produktinszenierungen und Bespielungssequenzen der Bühnenshow dienen für diese Publikumsgruppe auch als Orientierung für künftige Produkt-Kampagnen; Exponate müssen auch im Detail für die professionelle Beratung am Produkt oder zur Erörterung von geschäftlichen Szenarien geeignet sein.

3. Inszenatorische Herausforderungen – Standpunkte und Ziele zur Erlebniswelt für Besucher:

Marken-Fans und Kunden besuchen die Messestände ihrer „Traum- & Kauf-Marken“ in der Erwartung auf einen erlebnisreichen und unterhaltsamen Tag auf der Messe und Bestätigung der eigenen Überzeugungen und Markenhaltungen. Die Chance auf reichliche Produktbegegnungen, persönliche Eindrücke, faszinierende Besucherangebote sowie Vergleichswerte bei bestehenden Kaufabsichten sind wichtige Motive dieser Gruppe. Besonderes Interesse besteht vor allem darin, eine große Auswahl an Fahrzeugen zu erleben und in besonders begehrlichen (insbesondere Traum-) Modellen selbst Sitzproben vorzunehmen.¹⁵⁶ Für das private Besucherpublikum zählt das begeisternde oder überraschende Gesamterlebnis, das überwiegend auf der Faszination für Fahrzeuge und Technik basiert (siehe Abbildung 52).

¹⁵⁴ *Häufigste Fachbesucher sind: Zulieferer, Vertriebspartner, Groß- und Flottenkunden, Fachvertreter, Wettbewerber und Meinungs-Multiplikatoren, wie Presse, Organisationen und Verbände.*

¹⁵⁵ *Zur individuellen Gästebetreuung werden zusätzliche Backoffice-Räumlichkeiten mit professioneller Ausstattung für ausführliche Produktberatungen und Geschäftsabschlüsse geplant und gebaut.*

¹⁵⁶ *Die Beschreibungen zum Untersuchungsfeld in Kapitel 1.6 und die empirische Untersuchung in Kapitel 2.1 liefern hierzu ausführliche Betrachtungen.*

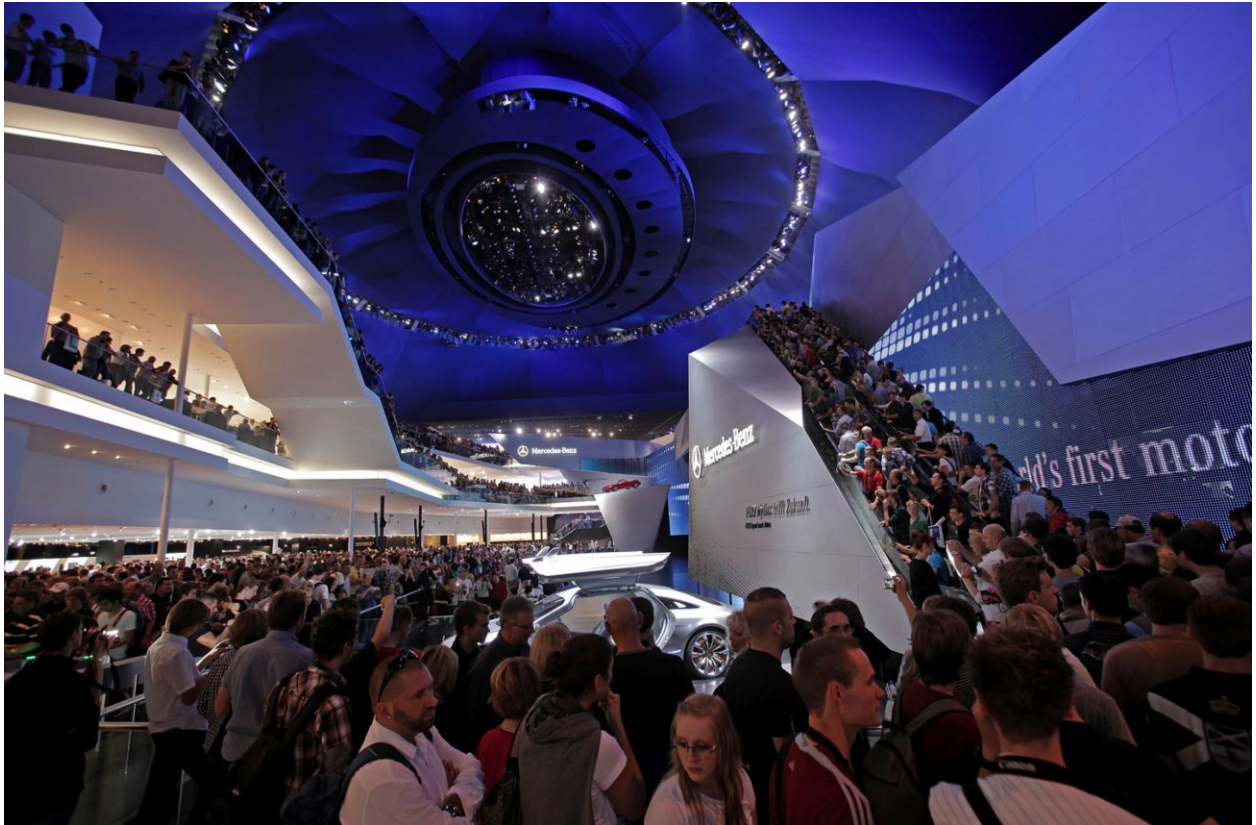


Abbildung 52 Festhalle mit Publikum an den Besuchertagen (MB-Stand 2011, Ebene 0)¹⁵⁷

Ziel integrierter Marketing-Kommunikation vor Ort auf der Messe ist die sympathische und wettbewerbsstarke Inszenierung der Marke sowie die durchgängige und faszinierende Präsentation der Fahrzeuge und Dienstleistungen. Die Priorisierung und Vorgabe der jeweiligen Inszenierungs-Themen und Inhalte zur Produktkommunikation obliegt dem Kampagnen- und Produktmanagement bzw. bei Technologie-kommunikation den Entwicklungsbereichen. Die *gemeinsamen Herausforderungen der Produkt-, Marketing-, Entwicklungs- und Messeverantwortlichen* liegen hier in der *gemeinsamen Festlegung der kommunikationsstärksten Botschaften und fachlicher Austausch zu deren stimmiger Darstellung* auf dem Messestand. Das Messe-Designmanagement muss Informationen interdisziplinär ermitteln, vorfiltern und redaktionell in den Designprozess einsteuern. Eine besondere Schwierigkeit in der Messenvorbereitung ist das Produzieren und Testen von Messe-Inszenierungen, wenn noch Entwicklungsarbeit z.B. an Prototypen stattfindet oder Geheimhaltungspflicht z.B. für Produktpremierer vor der Presseveröffentlichung besteht.

An öffentlichen Besuchertagen sollen die Fahrzeugausstellung, die Bühnenshow mit Licht-, Sound- und Animationseffekten, die Explainerstationen und Exponate zu einer integrierten, multimedialen Gesamtinszenierung der Marke für die Messebesucher vor Ort verschmelzen (siehe Abbildungen 52 und 53).

¹⁵⁷ Keller, Andreas (2011k), Abb. Foto _MG_6737.jpg.

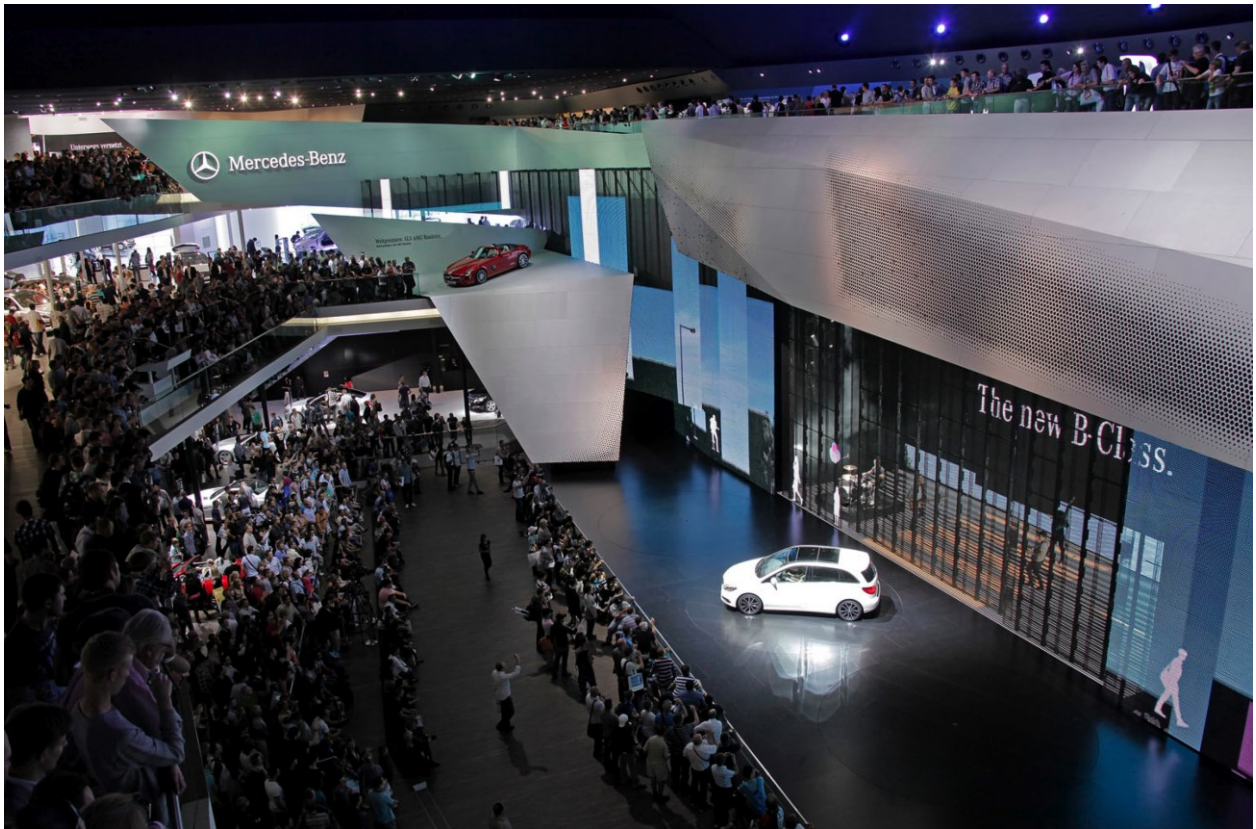


Abbildung 53 IAA-Bühnenshow an den Publikumstagen (MB-Stand 2011 von Ebene 2)¹⁵⁸

3.2 Interdisziplinäres Recherchieren von ergänzendem Wissen aus der Forschungsliteratur

Die Problemstellung der vorliegenden Forschungsarbeit tangiert unterschiedliche Fachgebiete. Die *Forschungsbasis* wird durch die empirische Untersuchung und Praxiserfahrungen des Verfassers abgedeckt. Zur weiteren Forschung muss *ergänzendes Wissen* jedoch interdisziplinär recherchiert werden. Das Forschungsthema und die designtheoretischen Ideen des Verfassers werden mit einer *fachübergreifenden Literaturrecherche* an bekanntes Forschungswissen angebunden. Die Designforschung bietet selbst kaum Vergleichsliteratur¹⁵⁹ zum spezifischen Untersuchungsfeld. Außerdem ist das Verständnis, was unter Designforschung fällt, nicht eindeutig definiert, wie Brandes, Erhoff und Schemmann ebenfalls bestätigen:

„Im Design wird seit längerem sowohl diskutiert, ob es eine eigenständige Design-Theorie gibt als auch, ob spezifische Designforschungs-Methoden existieren. [...] Originäre Designempirie konnte sich allein deshalb lange nicht entwickeln, weil andere Wissenschaften, allen voran die Soziologie und in ihrem Gefolge auch Ethnologie und Wirtschaftswissenschaften, sich früher etablierten als das noch sehr junge Design.“¹⁶⁰

¹⁵⁸ Keller, Andreas (2011), Abb. Foto_MG_7646.jpg.

¹⁵⁹ Die Auswahlmöglichkeiten an Vergleichsliteratur werden vom Standpunkt des Betrachters definiert. Aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit dokumentiert die Literaturauswahl speziell zu Design für Messen meist Projekte und ist daher begrenzt; Marketing-Literatur ist Messe-unspezifisch diversifiziert.

¹⁶⁰ Brandes, Uta und Schemmann, Nadine (2009), S. 118.

Der Verfasser der vorliegenden Arbeit hat sich entschieden, in der Literaturrecherche hervorstechende Theorien, Erklärungsansätze und Modelle aus unterschiedlichsten Forschungsfeldern zu betrachten, die den Menschen als biologisches, soziales oder kulturelles Wesen und als Akteur in komplexen Systemen betrachten. Im Fokus der Recherche standen speziell Konzepte und Strategien für den Umgang mit *Vielfältigkeit* im Praxiseinsatz. Auch die Literaturrecherche wurde an den vier Teilsystemen orientiert.

PERSÖNLICHKEIT, das Teilsystem I, wird vor allem durch Beiträge der Hirnforschung und der Motivforschung unterstützend belegt.

Aus unterschiedlichen Disziplinen der Hirnforschung wird als verallgemeinerbare Erkenntnis zusammengefasst, dass das menschliche Fühlen, Denken und Handeln auf wiederkehrenden neurochemischen und bioelektrischen Mustern beruht, die Häusel in klar abgrenzbaren Gehirnarealen als „Emotionssysteme“ beschreibt.¹⁶¹ Für die Designtheorie ist interessant, dass durch die Verbindung der Erkenntnisse der Neuroforschung, über Emotionen, mit den Erkenntnissen aus der Psychologie, über Antriebe und Motive menschlichen Verhaltens, die von Häusel ausformulierte Idee der „Emotionssysteme“ eine beständige und verallgemeinerbare Grundstruktur vom menschlichen Gehirn erkennen lassen. Häusel offeriert mit der „Limbic Map“[®] ein gut verständliches Modell, das die Dimensionen der Emotionen aus der Hirnforschung mit den Dimensionen der Werte aus der Psychologie miteinander zu einem deckungsgleichen Verständnis bringt und damit die Tauglichkeit als Instrument für Praktiker erhöht.¹⁶² Dieser Ansatz funktioniert nach der Mechanik: „In Werten steckt immer eine emotionale Komponente.“¹⁶³ Und: „Offensichtlich haben auch Werte einen relativ klaren Platz im Gehirn!“¹⁶⁴ Mit der modellhaften Vorstellung von emotionalen Kategorien gewinnen nicht nur die Macher von Marken leichter Orientierung für ihre Arbeit, auch die emotionale Wirkung der Markenattribute auf ihre Verbraucher wird viel verständlicher und damit inszenierungsfähiger:

„Die Inszenierung einer Marke bedeutet auch, sich um das kleinste Detail, um jedes Signal, das von einer Marke ausgeht, zu kümmern. Aber denken wir daran: Die vielen kleinen Signale, die nicht einmal ins Bewusstsein kommen, nehmen auf das Kaufverhalten trotzdem einen starken Einfluss.“¹⁶⁵

Die Motivforschung ist nicht leicht nur einem Cluster zuzuordnen, weil von der Annahme ausgegangen wird, dass individuelle und kollektive Bedürfnisse zusammenhängen und wiederum durch Bedeutungsträger beeinflusst werden. Die Motivforscherin Karmasin untersucht menschliches Konsumverhalten nach kognitiven und verhaltenspsychologischen Aspekten,¹⁶⁶ unter folgenden Prämissen:

„Handeln steht im Dienst bestimmter Motive, man erfüllt sich bewusste oder unbewusste Bedürfnisse oder Wünsche.“¹⁶⁷ Und:

¹⁶¹ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010), S. 21–33.

¹⁶² Vgl. ebenda, S. 44–45. Die Quellenangabe gilt für den gesamten Absatz und die darin markierten Marken-/Fachbezeichnungen.

¹⁶³ Ebenda, S. 45.

¹⁶⁴ Ebenda, S. 46.

¹⁶⁵ Ebenda, S. 182.

¹⁶⁶ Vgl. Karmasin, Helene (2007), S. 90–93, 149–151.

¹⁶⁷ Ebenda, S. 28.

„Werte sollen dabei als Konzeptionen des Wünschenswerten definiert werden, die gleichermaßen auf der Ebene der Kultur wie auf der Ebene des Individuums wirksam werden. Der Kultur wird dabei eine steuernde Funktion zugeordnet: Sie formt die Psyche des Einzelnen, indem sie die Werte, die sie zu ihrem Funktionieren braucht, als subjektive Bedürfnisse des Einzelnen erscheinen lässt.“¹⁶⁸

Karmasin hebt in ihren Feldforschungen zwei theoretische Ansätze zur Bildung von Motiven hervor – einerseits die Einflussnahme von Produkten auf die Motive und Wertsysteme ihrer Konsumenten, andererseits die Zeichenhaftigkeit von Produkten als Träger und Vermittler von Bedeutungen.¹⁶⁹ Der Zusammensetzung und dem Transport von Bedürfnissen und Bedeutungen nähert sich Karmasin durch Nachdenken über semiotische Zeichensysteme und Kommunikationsanalysen an.¹⁷⁰ Wichtige Erkenntnisse aus Karmasins Forschungsarbeit über den Menschen als kognitives Wesen sind:

„So arbeitet das Gedächtnis nach den Prinzipien einer Sprache – wir speichern keineswegs Einzelergebnisse, sondern Bedeutungen, und Bedeutung setzt immer eine Systemorganisation voraus.“¹⁷¹

„Es ist also die Kultur, die die Psyche des Einzelnen formt und die das, was sie zu ihrem Funktionieren braucht, als subjektive Handlungsziele, Wünsche und Bedürfnisse erscheinen lässt.“¹⁷²

„Jedes Produkt übermittelt eine Botschaft. Ob diese Botschaft aber angemessen ist, attraktiv, überzeugend, sicher zu erschließen, ist etwas außerordentlich Kompliziertes, das durch jedes Merkmal des Produktes bestimmt wird.“¹⁷³

Durch empirisches Analysieren von Codierungen in Produkten und Markenkonzepten und dem Abgleichen mit Bedürfnissen, Bedeutungen und Motivationen von Konsumenten weist Karmasin „drei Wertsphären/Codes“ als verallgemeinerbare Orientierung nach.¹⁷⁴ Aus ihren Studien schließt die Motivforscherin: „Der dominante Code unserer Gesellschaft ist also nach wie vor als der Code des egoistischen Nutzenmaximierens zu beschreiben.“¹⁷⁵ Zur Abgrenzung zwischen Emotionen und Motiven formuliert der Hirnforscher Georg Häusel:

„Emotionen sind also generalisierte Programme, die Geist und Körper gleichermaßen beherrschen, um unser Leben zu schützen und unsere biologisch eingebauten Lebensziele zu erreichen. [...] Motive sind die konkrete Umsetzung der Emotionsprogramme in unseren aktuellen Lebensvollzug und in aktuelle Situationen. [...] Unser Denken und unsere Motive basieren immer auf unseren Emotionsprogrammen.“¹⁷⁶

¹⁶⁸ *Ebenda*, S. 29.

¹⁶⁹ *Vgl. ebenda*, S. 119.

¹⁷⁰ *Vgl. ebenda*, S. 152–197.

¹⁷¹ *Ebenda*, S. 150.

¹⁷² *Ebenda*, S. 205.

¹⁷³ *Ebenda*, S. 233.

¹⁷⁴ *Vgl. ebenda*, S. 375.

¹⁷⁵ *Ebenda*, S. 570.

¹⁷⁶ *Häusel, Hans-Georg (2010), S. 30–31.*

Für die vorliegende Forschungsarbeit ist aus diesem Bereich der Literaturrecherche als vorläufige Erkenntnis wichtig, dass alle Bedürfnisse, Wünsche und Motive von Konsumenten auch immer einem Basissystem von Emotionen im Gehirn zuordenbar sind. Das hilft beim Orientieren. Bei der Einschätzung von Rezipienten und bei der Programmierung von Botschaften ist das Wissen um die Entstehung von Bedeutungen und die emotionalen Mechanismen dahinter für die weitere Designforschung sehr hilfreich.

AUTOMOBILMARKETING, das Teilsystem II, wird vor allem durch Beiträge der Marketingforschung, der Managementforschung und der Pfadforschung unterstützend belegt. Heutige Marketingforschung beschäftigt sich vor allem mit Fragen moderner Markenführung.¹⁷⁷

„Unter den Maßnahmen, die dazu dienen, ein Produkt aus Sicht der potenziellen Konsumenten und weiterer Bezugsgruppen identifizierbar und differenzierbar zu machen und auf diese Weise von Wettbewerbsangeboten deutlich abzuheben, ist zunächst die Entwicklung einer tragfähigen Markenidentität und Positionierung zu nennen.“¹⁷⁸

Für das Automobilmarketing ist besonders das Konzept der „*Integrierten Kommunikation*“ wichtig. Der bekannte Automobilwirtschaftler Willi Diez thematisierte bereits 1995 die Wichtigkeit, im Automobilmarketing zwischen *traditionellem und integriertem Kommunizieren* zu unterscheiden:

„Ausgangspunkt der traditionellen Marktkommunikation sind zumeist die unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsebenen (Hersteller- vs. Handelsmarketing). Sie werden als jeweils spezifische und voneinander zu unterscheidende Aktivitäten gesehen. [...] Die Betrachtungsweise der integrierten Kommunikation geht daher vom Kunden aus. Die Ausgangsfrage lautet: ‚Welche Erfahrungen macht der Kunde, wenn er – in welcher Form auch immer – mit unserer Marke in Berührung kommt?‘“¹⁷⁹

Bei Thiemer, der 2004 ausführlich erlebnisbetonte Kommunikationsplattformen in der Automobilbranche untersucht hat, ist diesbezüglich zu lesen:

„Integrierte Kommunikation innerhalb eines zielgerichteten Markenmanagement[s] stellt einen Managementprozess dar, bei dem alle Kommunikationsaktivitäten rund um die Marke miteinander abgestimmt, geplant, durchgeführt und kontrolliert werden. Dies dient dem Ziel, die Potenziale der Instrumente synergetisch zu nutzen und zu einem möglichst wirkungsvollen Gesamtauftritt zu gelangen: [...]“¹⁸⁰

Zusammenfassend resümiert der Verfasser aus diesem Bereich der Literaturrecherche für die weitere Forschungsarbeit, dass es im Wettbewerb der Anbieter zukünftig noch stärker darauf ankommen wird, die eigene Marke nicht nur zu positionieren, sondern als ein emotionales Gesamterlebnis zu gestalten und zu managen. In der Marketingliteratur wird vor allem über Strategien und Mechanismen nachgedacht, die

¹⁷⁷ Vgl. Haedrich, Günther u.a. (2003), S. 29–76.

¹⁷⁸ Ebenda, S. 29.

¹⁷⁹ Diez, Willi (1995), S. 320–322.

¹⁸⁰ Thiemer, Jens (2004), S. 59.

helfen, das Wahrnehmen, Denken und Verhalten von Kunden noch besser zu verstehen und mit gezielten Marketingmaßnahmen direkt anzusprechen. Die gegenwärtig allgemein verfolgten Trends im Marketing scheinen zu sein: Konsumenten schon im Vorfeld richtig einzuschätzen, Produkte noch gezielter durch semantische Codes aufzuladen und Botschaften noch durchgängiger und charakteristischer zu gestalten, um diese dann beim Rezipienten emotional platzieren zu können.

MESSEDESIGN, das Teilsystem III, wird vor allem durch Beiträge der Designforschung, der Motivforschung und der Soziologieforschung unterstützend belegt.

Mit Blick auf den heutigen Stand der Designforschung erscheint vorrangig der integrative und interdisziplinäre Charakter von Design eine verbindende Konstante im modernen Verständnis von Design zu sein. Diese Auffassung teilen auch die Designforscher Brandes, Erlhoff und Schemmann:

„Design als zukunftsweisende und integrative Alternative dagegen entdeckt zu haben und ernst zu nehmen, ist völlig berechtigt, weil Design (nicht zuletzt als noch ziemlich junger, also mit unserer Zeit verbundener Arbeitsbereich) zwischen und inmitten von vielen Disziplinen sehr gut vermitteln und koordinieren kann, integrative Kraft entfaltet und in seiner Meta-Disziplinarität neue Verständnisse von Problemen und neue Lösungen anbietet.“¹⁸¹

Die Motivforscherin Karmasin legt ihrer Forschung zu Grunde, dass Produkte semantische Zeichensätze und Träger kultureller und sozialer Bedeutungen sowie kollektiven Erfahrungswissens sind:¹⁸²

„Sie [Produkte] transportieren diese Bedeutung über ihre physisch beobachtbaren Merkmale; aber natürlich wird die Bedeutung im Prozess der Werbung den Produkten sehr nachdrücklich zugeordnet, indem diese mit Zeichen und Zeichenwelten verbunden werden.“¹⁸³

Die Soziologin Albena Yaneva hebt Design auch als eine wichtige Komponente des Sozialen hervor:

„Indem wir nachvollziehen, was sowohl Designer als auch Nutzer tun, wie sie mit Objekten und Technologien umgehen, wie sie sie begreifen, handhaben und evaluieren, wie sie ihren Handlungen Bedeutung zuschreiben, unterschiedliche Gruppen bilden oder eine Erfindung erklären, können wir Design als einen Vorgang verstehen, in dem das Soziale vollzogen wird.“¹⁸⁴

Auch nach Auffassung des Soziologen Joachim Fischer ist die uns umgebende Welt voller gestalteter Artefakte, Symboliken und dinglicher Objekte, die über ihr Design das gesellschaftliche Zusammensein repräsentieren; Design bildet die Soziologie einer Gesellschaft ab und fungiert als zwischenmenschliche Komponente.¹⁸⁵ Fischer schlussfolgert aus soziologischer Perspektive: „Jede Dialogsoziologie ist immer bereits in eine Designsoziologie eingebettet.“¹⁸⁶

¹⁸¹ Brandes, Uta und Schemmann, Nadine (2009), S. 13.

¹⁸² Vgl. Karmasin, Helene (2007), S. 201–203.

¹⁸³ Ebenda, S. 203.

¹⁸⁴ Yaneva, Albena (2012), S. 85.

¹⁸⁵ Vgl. Fischer, Joachim (2012), S. 91–92.

¹⁸⁶ Ebenda, S. 106.

Die Soziologin Aida Bosch erörtert Design im Wechselverhältnis zwischen der Kultur der Menschen und den sie umgebenden Dingen und stellt dazu fest: „In den Dingen sind Wissen, Werte und Kultur gespeichert.“¹⁸⁷ Aus Perspektive der Soziologie schafft Ästhetik soziale Ordnung und verhindert Chaos.¹⁸⁸

In gestalterischen Prozessen werden mit jedem Design komplexe Botschaften codiert. Durch Arrangieren von Zeichen und Symbolen werden Bedeutungsträger codiert und emotionale Empfindungen gestaltet. Designer müssen in die Lage versetzt werden, die tiefer liegende Basis der Bedürfnisse, Wünsche und Vorstellungen von Rezipienten zu kennen, um diese durch sinnlich Wahrnehmbares anzusprechen.

UMFELD/GESELLSCHAFT, das Teilsystem IV, wird vor allem durch Beiträge der Soziologie- und der Motivforschung unterstützend belegt.

Karmasin macht mit ihren Betrachtungen über „Lebenswelten“ und „Lebensstile“ deutlich, dass Individualität durch das gesellschaftliche Umfeld und das soziale Interagieren mit anderen Menschen vorgeprägt wird. Auch wenn es sich um Wertvorstellungen des Einzelnen handelt und diese nach individuellen Bedürfnissen gebildet werden, lassen sich Typmerkmale und Verhaltensdispositionen über Milieu-Modelle als relativ trennscharfe Gruppierungen unterscheiden. Der Einzelne positioniert sich nach Auffassung von Karmasin demnach als Individuum immer in seiner Reflexion zu anderen Individuen der Gruppe(n), der (denen) er angehört oder der (denen) er sich zugehörig fühlen möchte.¹⁸⁹

Individualität wird neben den eigenen Bedürfnissen also sehr stark von gemeinschaftlich geteilten *Regeln, Normen und Werten* beeinflusst. Die soziokulturelle Zugehörigkeit des Individuums und die *kollektiv verinnerlichte Gebote und Verbote* steuern rückwirkend wiederum das *individuelle* Denken und Handeln. Soziale und kulturelle Kontexte beeinflussen die genaue Ausprägung von Bedeutungen und Motiven. Weitere Einflüsse entstehen durch zeitliche und räumliche Kontexte.

Der Soziologe Karl H. Hörning erörtert in seinem Artikel „Praxis und Ästhetik. Das Ding im Fadenkreuz sozialer und kultureller Praktiken“¹⁹⁰ die Bedeutung der Praxis und den Beitrag des praktischen Umgangs mit Dingen und Objekten für das Verständnis und die Weiterentwicklung von Design. Hörning spricht von „der Handlungsbeteiligung der Dinge“¹⁹¹ und beschreibt damit das Wechselwirken zwischen *menschlichem Handeln* und der *sozialen Umwelt/Praxis*, in der „Dinge“ und ihre „Nutzer“ gleichermaßen Einfluss ausübende und darauf wiederum reagierende/formende *Akteure* sind:

„Handeln ist ein notwendiger Teil der Praxis, doch Praxis geht nicht in noch so raffiniert konstruierten Handlungsgeflechten auf. Ihr zentral [sic] ist ein praktisches Wissen, das sich gerade im Umgang mit den Dingen ständig neu bewährt und verändert. Damit ist ein dynamischer Wissenstypus benannt, der in der Praxis die Dinge nicht nur gekonnt einzusetzen weiß [...], sondern auch Reflexionen in Gang setzt und nach Beurteilungsmaßstäben sucht, um mit den Instabilitäten des Alltags zurande zu kommen. Praxis ist mehr als nur die Bewirkung einer Veränderung der Welt; immer geht es bei ihr auch um die Art und Weise, wie Menschen ihr Leben untereinander gestalten.“¹⁹²

¹⁸⁷ Bosch, Aida (2012), S. 59.

¹⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 65.

¹⁸⁹ Vgl. Karmasin, Helene (2007), S. 102–115. Die Quellenangabe gilt für den gesamten Absatz und die darin markierten Fachbezeichnungen.

¹⁹⁰ Hörning, Karl H. (2012), S. 29–47.

¹⁹¹ Ebenda, S. 39.

¹⁹² Ebenda, S. 39.

Durch die Literaturrecherche wird ein designrelevantes Gesamtbild von Individualität gewonnen. Der Mensch ist sich stärker als je zuvor seiner Individualität bewusst. Die Sozialisation innerhalb der Industrie- und Konsumgesellschaft hat dazu geführt, dass in der heutigen Informationsgesellschaft die eigene Individualität offensiver und selbstbewusster als je zuvor ausgelebt wird. Bei Karmasin heißt es:

„Ein Individuum setzt sich aus mehreren Personen zusammen, aus mehreren Ich-Bestandteilen, aus einem ‚Komitee der Selbste‘ [...], die nach jeweils anderen Möglichkeiten verlangen, sich zu inszenieren und auszudrücken.“¹⁹³

Die Persönlichkeitsstruktur prägt *individuelle Ziele*, die wiederum das *unbewusste Denken* und Verhalten maßgeblich steuern. Dabei ist das, was die Individualität eines Menschen ausmacht, nicht im Speziellen festgelegt und auch nicht von dauerhafter Konstanz geprägt. Allgemeingültige Aussagen und ganzheitliche Betrachtungen sind daher gerade für komplexe Zusammenhänge schwierig zu treffen und immer auch dem *permanenten Wandel* der Lebensumwelt eines Individuums unterzogen. Die sozialen und kulturellen Verhältnisse aller vorrangig durch Konsum geprägten Gesellschaften machen es weitgehend möglich und auch notwendig, die Individualität der eigenen Persönlichkeit auszudrücken. Dies geschieht durch *äußere Symbole* und *gruppenspezifisches Verhalten* gegenüber anderen Gesellschaftsteilnehmern. Die soziale und abgrenzende Funktion von Design wird von Aida Bosch wie folgt eingeschätzt:

„Das Design der Dinge ist wichtig für die Verortung der Menschen innerhalb der sozialen Kreise. Die Dinge und ihr Design zeigen dabei zum einen reale Zugehörigkeiten, zum anderen spiegeln sie jedoch auch Wünsche, sie verweisen auf die sozialen Kreise, denen man zugehören möchte. Das Design spielt gerne mit dieser doppelten Funktion der Dinge für die Struktur des Sozialen, etwa indem exklusive Formen und Symboliken einem breiten Massenmarkt eröffnet werden.“¹⁹⁴

Viele Forschungsdisziplinen haben bereits Wissen und empirische Belege dafür geliefert, dass die Individualität sich situations- und zeitabhängig durch viele Formen von „Ich-Persönlichkeiten“ und „Wir-Persönlichkeiten“ abbildet, die durchaus auch parallel auftreten.

Die Literaturrecherche lässt vorläufige Lösungsansätze für designtheoretische Problemstellungen erkennen. Verallgemeinert wird festgestellt, dass letztlich immer die fachlichen und situativen Perspektiven das Erkennen von Bedürfnisstrukturen und das Beurteilen von Werthaltungen ausmachen. Zur Planung des methodischen Vorgehens im Marktgeschehen ist es deshalb sinnvoll, möglichst viele Perspektiven und Zielvorstellungen durch ganzheitliches Betrachten der Situation heranzuziehen, um Bedürfnisse, Bedeutungen und Motive abzugleichen. Durch Management müssen unterschiedliche/individuelle Standpunkte und deren spezifische Abhängigkeiten und Vorstellungen/Einzelziele im Gesamtkontext erkannt und dann möglichst integrativ zu einem richtunggebenden Gesamtbild/Gesamtziel zusammengeführt werden. Das Ziel aller operativen Gestaltungs- und Steuerungsaufgaben von Designern ist und bleibt dagegen, Produkte und Marke für den Verbraucher in ein (semantisches und emotionales) Gesamterlebnis zu übersetzen, das individuell wahrgenommen und verstanden wird.

Die gesichtete Forschungsliteratur war jeweils darauf gerichtet, das Fühlen, Denken und Handeln des Individuums in allgemeingültigen Kategorien zu verstehen und zu erklären. Wegen ihrer fachspezifischen Perspektiven führen die Forschungen angrenzender Fachgebiete offensichtlich immer nur nähe-

¹⁹³ Karmasin, Helene (2007), S. 484.

¹⁹⁴ Bosch, Aida (2012), S. 64.

rungsweise zu designtheoretischen Erkenntnissen. Die Forschungsstände zeigen vielfältige Strategien und Bilder auf. Im Design geht es dagegen um Praxisnähe. Das Denken und Verhalten von Kundengruppen ist zu analysieren oder Persönlichkeitsstrukturen von Konsumenten sind einzuschätzen, um darüber gestalterische Maßnahmen zu bewerten oder Entscheidungen zum gestalterischen Handeln zu treffen. Auch hinsichtlich der Markenführung und Technologiekommunikation auf Messen ist das Management von Prozessen sehr anspruchsvoll, weil die zu berücksichtigenden Standpunkte und Perspektiven oft extrem fachspezifisch geprägt sind.

Die Herausforderungen für operativ tätige Messe-Designmanager bleiben schwierig und komplex. Zum Orientieren und Navigieren in komplexen Bezugfeldern brauchen Design- und Entscheidungsverantwortliche keine weiteren Erklärungen, sondern *unterstützende* Instrumentarien.

Systematisches Nachdenken und methodisches Handeln setzen einen logischen Umgang mit vielschichtigen Informationen bei den Betroffenen voraus. Vom Management für Messedesign müssen Informationen systematisch *gesammelt & klassifiziert, zugeordnet & ausbalanciert* und *verglichen & bewertet* werden (siehe dazu auch Abbildung 50). Unterschiedliche Perspektiven und Teilsysteme sind zu strukturieren, um für den Endverbraucher integrierte Marken- und Technologiekommunikation auf internationalen Automobilmessen zu betreiben. Um einen ganzen Baukasten logischer Instrumentarien für Designer zu entwickeln, ist es aber nicht zwangsläufig notwendig, auch gleich eine neue Managementtheorie zu entwickeln. Vielmehr besteht die konzeptionelle Idee der vorliegenden Arbeit darin, ein komplexes System, wie einen Messeauftritt, unter Einbindung möglichst vieler verschiedener Perspektiven aus unterschiedlichen Beurteilungsebenen zu analysieren. Durch das Zusammenführen von Informationen verschiedener Ebenen werden die Ziele und Innovationen immer genauer und detaillierter erfasst. Mit jeder Detailierungsstufe werden auch die passenden Maßnahmen zum Handeln systematisch abgeleitet. Im Zentrum müssen immer das Wahrnehmen und das Beurteilen des Marken- oder Technologieerlebnisses für den Rezipienten stehen. Das methodische Vorgehen soll durch ein Orientierung gebendes Systematikgerüst unterstützt werden. Verfügbare Fakten und erkennbare Motive sollen zum Beurteilen durch das Management integrativ und adaptiv zusammengestellt und aufbereitet werden.

Das Sammeln, Zuordnen und Vergleichen von Informationen erfordert unterschiedliche Systematiken. Im Folgenden sind sechs zusammenfassende Leitgedanken formuliert, die dazu dienen sollen, passende Instrumentarien für Designer zu entwickeln:

- **Das antreibende Grundmotiv des Einzelnen** ist vermutlich das überlebensgetriebene, ambivalente Bedürfnis des Menschen, sowohl als Individuum wie auch als Teil einer Gemeinschaft von anderen Individuen wahrgenommen und bestätigt zu sein, um sich innerhalb seines sozialen und kulturellen Umfelds zu definieren. Das Grundmotiv, eine Selbstbestätigung durch Dritte zu erhalten und dadurch Bedürfnisbefriedigung zu erlangen, erfolgt vermutlich über Muster sozialer und kultureller Anerkennungen, Bestätigungen und Zugehörigkeiten zu Gruppen. Anhand von Messedesign soll nachgewiesen werden, dass Messe ein mögliches Instrument ist, Komplexität anhand von Erlebniswelten zu steuern und so eine adäquate Kommunikation von Markenwerten und Konsumpräferenzen für die Rezipienten zu schaffen.
- **Die Metaebene jedes Messeereignisses** kann weitgehend gleich beschrieben und stabil bleibend strukturiert werden. Messeereignisse lassen sich unabhängig von Zeit, Ort und Inhalte in vier mitwirkende Teilsysteme allgemeingültig untergliedern: Der Kunde als „Individuum“ und Bewertungsinstanz von Bedeutung. Das „Automobil-Marketing“ als branchentypisches Zeichensystem. Die „Gesellschaft“ als Verankerung und Vorgabeinstanz von kulturellen und sozialen Re-

geln, Normen und Werten. Durch „Gestaltung“ werden Zeichen nach vorgegebenen Regeln arrangiert und kombiniert und so Bedeutungsträger mit charakteristischen Merkmalen geschaffen.

- **Die Lebensumwelt** und damit auch die menschlichen Vorstellungen sowie das unbewusste Verhalten gegenüber „Bedürfnissen, Bedeutungen und Wertkonzepten“ sind permanenten Veränderungen unterworfen. Messe-Designmanagement muss durch seine Steuerung auftretende Anpassungsreaktionen flexibel zwischen unterschiedlichen (strategischen, taktischen, operativen) Ebenen und Wahrnehmungs-Positionen vermitteln.
- **Die verallgemeinerbaren menschlichen Strategien des Umgangs mit Komplexität im Lebensalltag** sind Vereinfachung durch Reduktion sowie Routinierung von Erfolg und Vermeidung von Misserfolg. Das menschliche Gehirn hat Grenzen seiner komplexitätsbewältigenden Kapazitäten, sodass stereotypische Denk- und Handlungsweisen, also Routinen und Stabilitätsbestrebungen, kognitive Prozesse der Problembewältigung sind.¹⁹⁵ Andererseits bergen diese Strategien auch immer die latente Gefahr von Unflexibilität und Alternativenbegrenzung, deren unterschiedliche Mechanismen in starker Ausprägung auch zu Pfadabhängigkeiten führen können, die ihrerseits wieder Auflösungsmaßnahmen erfordern.¹⁹⁶ Messe-Designmanagement muss durch seine Steuerung gefährliche Muster und Mechanismen wie z.B. Selbstreferenzierung, unflexible Perspektiven und eingeschränktes Urteilsvermögen (Fachbereichsdenken) frühzeitig in seinen Prozessen erkennen und ausgleichend gegensteuern.
- **Das Anknüpfen neuer Ideen an vorhandenes Wissen** ist ein generell erfolgreiches Muster zur Informationsverarbeitung und zum Lernen neuer Bedeutungen.¹⁹⁷ Das Verstehen hängt letztlich von vielen Faktoren ab, wie individuelles Interpretieren und auch soziale und kulturelle Verankerungen in einer Gesellschaft. Messe-Designmanagement muss unterschiedliche Perspektiven der Entstehung und Wahrnehmung von „Bedürfnissen, Bedeutungen und Wertkonzepten“ einnehmen und Maßnahmen flexibel daran bewerten. Mit diesem Verständnis von Management wird Design zu einem Prozess des Lernens und Auslotens neuer Ideen, der über das Semantische hinausreicht.
- **Die Umwelt formt die Rahmenbedingungen**, in deren Kontext und nach deren Regeln eine Integration der „Bedürfnisse, Bedeutungen und Wertkonzepte“ des Einzelnen erfolgt. Das Bezugssystem verändert sich dabei in dem Maß, wie sich Menschen in ihrer Lebensumwelt selbst als Individuum positionieren und durch Selbst- und Fremdverständnis ihre Beziehungen innerhalb des Systems definieren und abgrenzen. Selbstbestätigung ist ein Grundmotiv des Individuums, das nur aus den Reflexionen der anderen Gesellschaftsteilnehmer befriedigt werden kann. Der menschliche Drang, eine positive Selbstbestätigung „lebendig“ zu erhalten, führt zu dem Antrieb, durch permanentes Adaptionsverhalten an Veränderungen und Neuerungen teilzunehmen. Der Wille und die Kraft, etwas Neues auszuprobieren, sind latent immer vorhanden.

Die Initialidee zu einem Systematik-Modell basiert auf zwei wesentlichen Grundgedanken, die aus der Forschung für das Orientieren und Navigieren in komplexen Ereignisfeldern verallgemeinerbar sind:

- **Alle Teilsysteme wirken als eine Einheit zusammen.** Oppositionelle Verhältnisse verbinden die Teilsysteme miteinander, zum Beispiel: Standpunkte vs. Ziele oder Semantik vs. Bedeutung.

¹⁹⁵ Vgl. Malik, Fredmund (2008), S. 268–270.

¹⁹⁶ Vgl. Beyer, Jürgen (2005), S. 18, Tab. 1.

¹⁹⁷ Vgl. Karmasin, Helene (2007), S. 173.

- **Mehrdimensional vernetzte Zusammenhänge weisen wiederkehrende Muster auf.** Übergreifende Strukturen und vergleichbare Kategorien bilden eine neutrale Basis zum Beschreiben und Analysieren von Trends und gestatten sogar Prinzipaussagen.

Ziel ist, Logik und Systematik in einem Modell (für Designmanager) zu verschmelzen. Die Initialidee verfolgt, *Teilsysteme* in kleineren oder größeren Einheiten zu definieren, klare Abgrenzungen zu treffen und diese *Entscheidungen* einander logisch gegenüberzustellen. Einfach definierte Regelkreise sollen strukturell helfen, einen so eingegrenzten Sachverhalt *systematisch aus unterschiedlichen Perspektiven* (und damit ganzheitlich), nach *methodisch gleichen Prinzipien* zu analysieren. Auf diese Weise soll *inhaltlich Vergleichbares* zielgerichtet identifiziert werden. Wenn dies im Modell gelingt, lassen sich praxisorientierte Instrumentarien zum Analysieren, Entwickeln, Lenken und Kommunizieren in komplexen Umfeldern anstreben. Dies ist die *Idee* und *Denkrichtung* zur weiteren Forschungsarbeit.

3.3 Definieren logischer Grundlagen für Modelle zum Orientieren und Navigieren

Was generell unter einem Modell zu verstehen ist und wie die Verhältnisse zwischen Logik und Modelle definiert sind, darüber gehen die Vorstellungen in den Wissenschaften extrem auseinander. Für die vorliegende Forschungsarbeit orientiert sich der Verfasser an Definitionen nach Herbert Stachowiak:

„Modelle sind zwar immer Modelle *von etwas*, Abbildungen, Repräsentationen natürlicher oder künstlicher Originale (die selbst wieder Modelle sein können). Aber sie erfassen im allgemeinen *nicht alle* Originalattribute, sondern stets nur solche, die für die Modellbildner und/oder Modellverwender relevant sind. Modelle sind mithin ihren Originalen nicht per se zugeordnet; sie erfüllen ihre Ersetzungsfunktion stets a) für bestimmte Erkenntnis- und/oder Aktionssubjekte, b) innerhalb bestimmter Zeitintervalle der Originalrepräsentation und c) relativ zu bestimmten Zwecken und Zielen, denen die Modellbildung und die Modelloperationen unterliegen. Modellbildungen unterliegen hiernach dem Frageschema: *Modell wovon, für wen, wann und wozu*. Ein Modell ist eine im Sinne der Semiotik *pragmatische* Entität. Es ist Realisation eines (mindestens) fünfstelligen Prädikats: ‚X ist Modell des Originals Y für den Verwender v in der Zeitspanne t bezüglich der Intention Z.‘ [...]“¹⁹⁸

Den Beschreibungen von Tim Brown ist sinngemäß zu entnehmen, dass insbesondere auch *Design Thinking* schon in frühesten Projektphasen methodisch ganz grundsätzlich auf dem permanenten Entwickeln, Verwenden und Weiterentwickeln von Prototypen beruht.¹⁹⁹ Der Verfasser der vorliegenden Arbeit versteht demnach Modelle/Prototypen sowohl als Denkleistung wie auch als typische Instrumentarien von Designern. In diesem Sinne ist das Nachdenken und Vorschlagen neuer Modelle/prototypischer Instrumentarien für Designmanagement als eine designtheoretische Entwicklungsleistung zu sehen. Ein designtheoretisches Modell wird helfen, Neues zu erdenken; es kann aber nie allumfassend, nie vollständig, nie abgeschlossen sein.

Als übergreifende Logik kann allgemein davon ausgegangen werden, dass Einfaches mit wachsender Detaillierung immer mehr zum Komplexen wird. Zwangsläufig werden für höhere Komplexitätsgrade dann auch die Instrumentarien zunehmend anspruchsvoller, wenn der Umgang mit detailreichen Informa-

¹⁹⁸ Stachowiak, Herbert (1983), S. 118.

¹⁹⁹ Vgl. Brown, Tim (2008), S. 87.

tionen immer komplizierter wird. Mehrdimensionale Zusammenhänge können aber nicht beliebig vereinfacht werden, ohne dabei wesentliche Eigenschaften des Gesamtsystems zu trivialisieren. Die empirische Untersuchung beweist jedoch, dass das Erfassen und das Analysieren mehrdimensionaler Vernetzungen durch strukturiertes Vorgehen sinnvoll erleichtert werden kann.

Das jeweils angemessene Instrumentarium ist der Komplexität folgend auszuwählen und anzuwenden. Die Logik muss deshalb allgemeingültigen und skalierbaren Grundsätzen folgen. Karmasin hebt als verallgemeinerbare Prinzipien der Semiotik hervor:

„Opposition und Äquivalenz sind grundlegende Relationen zwischen Zeichen, ebenso auch grundlegende kognitive Operationen; sie sind die elementaren Operationen, die auf jeder Ebene von Zeichensystemen anzutreffen sind und die Menschen zur Strukturierung von Feldern aller Art vornehmen.“²⁰⁰

Menschliches Denken und Handeln organisiert sich intuitiv vom Einfachen zum Komplexen. Eine abgestufte Logik definiert damit nicht nur das Strategische, das Taktische und das Operative, sondern auch die wesentlichen Eigenschaften der Instrumentarien. Aufbauend von einfachen zu immer komplizierter/komplexer werdenden Zusammenhängen können für die vorliegende Problematik vier sinnvolle Stufen definiert werden. Mit jeder Stufe wird auch das Kommunizieren immer anspruchsvoller (siehe Abbildung 54).

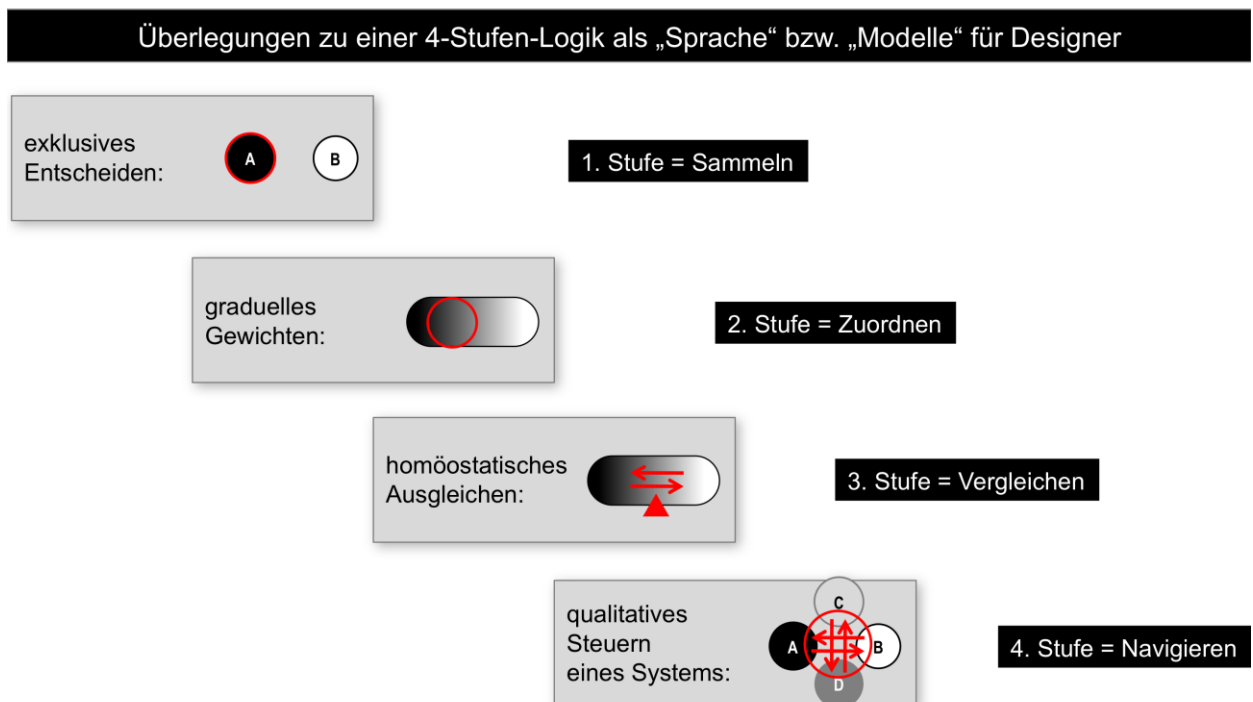


Abbildung 54 4-Stufen-Logik für Designmanager²⁰¹

²⁰⁰ Karmasin, Helene (2007), S. 154.

²⁰¹ Eigene Darstellung, unter Verwendung allgemeiner Grundsätze aus der Kommunikationstheorie von em. Prof. Dr. Dr. h. c. Siegfried Maser. Vgl. Maser, Siegfried (em. Prof. für Kommunikations- und Designtheorie, Fachbereich F Designtheorie, Universität Wuppertal) (2014).

Für komplexe Umfelder haben insbesondere die Prinzipien und Mechanismen homöostatischer oder autopoiesischer Systemsteuerungen Bedeutung. Auch der Systemforscher Malik teilt diese Auffassung:

„Das Prinzip der Homöostase ist das Prinzip der Selbstregulierung durch Selbstorganisation und der Homöostat ist die elementare Einheit kybernetischer Erklärung und Gestaltung. Ein homöostatisches System weist die Minimalanforderungen auf für Autonomie, Identität und Überleben. Kombinationen aus mehreren homöostatischen Systemen, also Systeme höherer Ordnung, die aus homöostatischen Teilsystemen zusammengesetzt sind, erlauben es, Phänomene, [sic] wie Intelligenz, Kognition, Lernen, Selbstorganisation und Evolution auf wissenschaftlich und praktisch interessante Weise zu erfassen und zu erklären.“²⁰²

Wegen ihrer vielen Zentren bezeichnet Malik elastische und selbstkoordinierende Systeme auch als „polyzentrische Systeme“.²⁰³

3.4 Konzipieren einer Basis-Struktur zum Sammeln & Klassifizieren von Informationen

Die empirische Untersuchung bestätigt, dass sich komplexe Messeereignisse durch viele kleine Regelsysteme erfassen lassen. Zur Herleitung einer Systematik für Messe-Designmanagement sind jene Regelsysteme wichtig, die wiederkehrend jedes Messeprojekt in spezifischer Weise abbilden können. Ein solch skalierbares Strukturmuster wäre universell einsetzbar; sein Einsatz müsste allerdings einer feststehenden Basisstruktur folgen, um Mess- und Vergleichswerte als Regelgrößen aus den Erkenntnissen zu gewinnen. Ein eindeutiges Muster lässt sich extrahieren, wenn alle Teilsysteme einem einheitlichen und beständigen Strukturmuster folgen. Nach einem solchen Muster können dann sowohl die kleinsten wie auch die größten Zusammenhänge komplexer Bezugssysteme im Designmanagement systematisch erfasst und nach wiederkehrenden Kriterien strukturiert beschrieben werden.

Die generelle Grundausrichtung der geplanten Instrumentarien wird unter Annahme der Sichtweise des Absenders weiterentwickelt. Während der Vorbereitung und Durchführung der empirischen Befragung im Kapitel 1 wurde sehr stark mit Fokus auf den Kunden bzw. Besucher analysiert. Die bisherige Auswertung hat gezeigt, dass die *Sender-Empfänger-Beziehung* ein stark gerichtetes *Grundmuster* darstellt, welches im Geschäftsalltag am häufigsten auf Betreiben des Absenders von Botschaften in Richtung des konsumierenden Empfängers analysiert und gestaltet wird. Für die weitere Herleitung fließt diese Erkenntnis deshalb direkt in die Gestaltung der Basisstruktur für ein eigenes Systematik-Modell ein. Im Vergleich zum Aufbau der empirischen Studie werden die vier Teilsysteme nun in umgekehrter Leserichtung neu angeordnet – *Absender* (nun links) versus *Empfänger* (nun rechts).²⁰⁴

Die Semiotik ist in den Medien- und Kommunikationswissenschaften zu einem feststehenden Begriff und zu einer der wichtigsten theoretischen Erklärungsansätze geworden, wenn es um die Auseinandersetzung mit Bedeutungen geht.²⁰⁵

²⁰² Malik, Fredmund (2008), S. 356.

²⁰³ Vgl. ebenda, S. 215.

²⁰⁴ Diese Adaption erfolgt mit Rücksicht auf Gestalter und Praktiker im unternehmerischen Umfeld, die aus dem Blickwinkel des „Absenders“ agieren und ein dementsprechendes Prozessverständnis haben. Die diesbezügliche Optimierung der Basisstruktur ist sinnvoll/notwendig, weil Instrumentarien vermutlich in der Hauptsache von Interessenten mit Lenkungsverantwortung benutzt werden. Empfänger/Kunden verhalten sich in ihrem Lebensalltag instinktiv und klären ihre individuellen Bedürfnisse und Wertorientierungen in der Regel ohne theoretische Modelle.

²⁰⁵ Vgl. Withalm, Gloria (2010), S. 124–137.

„Die Beschreibung von Kommunikation als *Semiose* ist auch nicht ausschließlich bedeutungszentriert im Gegensatz zu sozial orientierten Ansätzen zu sehen, denn es werden drei Bereiche vernetzt: Bedeutungskonstitution (*Semantik*), Struktur der Botschaft (*Syntaktik*) und Benutzung der Botschaft inklusive daraus resultierender Haltungen und Handlungen (*Pragmatik*).“²⁰⁶

Dreigliedrige, semiotische Grundbeziehungen nach der Zeichentheorie stellen auch in der Motivforschung etablierte Erklärprinzipien und methodische Modelle dar, um komplexe kultursoziologische Zusammenhänge oder Bedeutungsnetze als semiotische Dreiecksbeziehungen vereinfacht zu analysieren und zu beschreiben.²⁰⁷

„Als Zeichen funktioniert in einer Kultur alles, dem die Teilnehmer dieser Kultur intersubjektive Bedeutung zuordnen können und das daher den Austausch von Botschaften ermöglicht. Ein Zeichen ist also eine wahrnehmbare Entität (eine Lautfolge/ein Bild/ein Geräusch), die eine Bedeutung transportiert.“²⁰⁸

These zur Herleitung einer skalierbaren Systematik für Messe-Designmanagement: Komplexe Messeereignisse lassen sich in vier (empirisch bestätigte) Ereignis-/Handlungsfelder aufteilen (siehe Abbildung 55, rechts). Jedes dieser Ereignis-/Handlungsfelder kann als ein in sich geschlossenes semiotisches Regelsystem betrachtet werden. Zwei benachbarte Ereignis-/Handlungsfelder bilden wiederum komplexere Zusammenhänge/Teilsysteme ab, die ebenfalls wieder als ein in sich geschlossenes semiotisches Regelsystem betrachtet werden können (siehe Abbildung 55, Mitte). Das Prinzip dreigliedriger semiotischer Grundbeziehungen erscheint auch für Messe-Designmanagement ein geeignetes Basismuster für systematisches und skalierbares Analysieren (siehe Abbildung 55, links) zu sein.

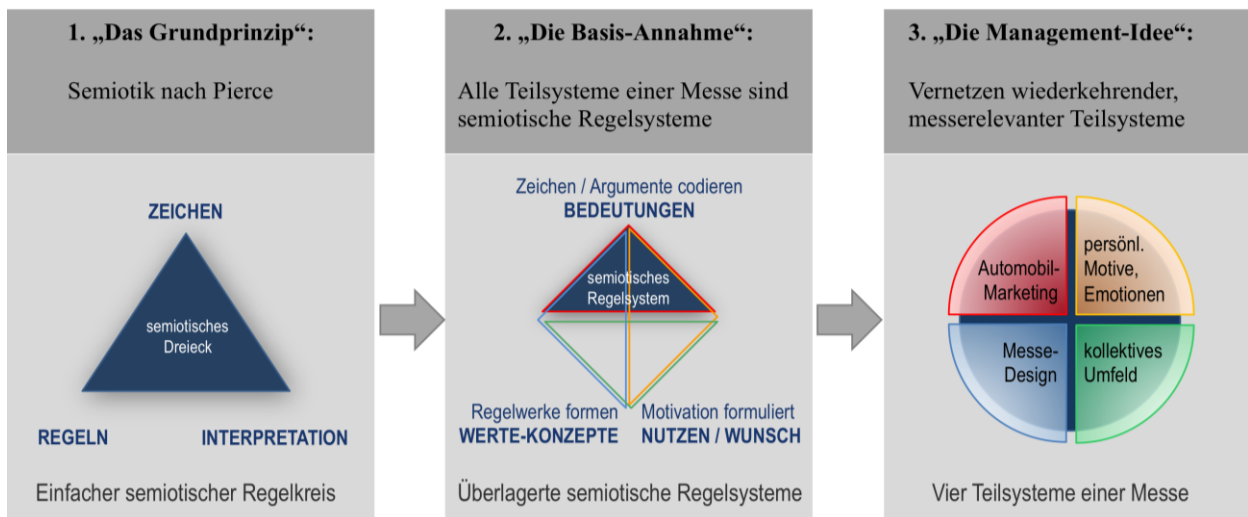


Abbildung 55 Konzeptionelles Herleiten der Management-Systematik aus der Semiotik²⁰⁹

²⁰⁶ Ebenda, S. 132.

²⁰⁷ Vgl. Karmasin, Helene (2007), S. 152–160.

²⁰⁸ Ebenda, S. 152.

²⁰⁹ Baarsch, Ralf (2015a), Abb. Eigene Erstellung. Die Abbildungen 55-78 sind eigene grafische Illustrationen und Prinzipdarstellungen des Verfassers dieser Arbeit, die das Herleiten systematischer und

Grundannahmen zur Herleitung der Systematik: Als strukturelles Grundmuster zum Analysieren überschaubarer Teilsysteme orientiert sich der Verfasser der vorliegenden Arbeit konzeptionell ebenfalls am Prinzip semiotischer Dreiecksbeziehungen, wichtiges Vorbild ist die Zeichentheorie von Peirce.²¹⁰ „Ausgehend von den Dimensionen des Zeichens im Zeichenprozess umfasst Semiotik drei Teildisziplinen: *Syntaktik, Semantik und Pragmatik*.“²¹¹ Für die Anwendung im Messe-Designmanagement versteht und benutzt der Verfasser die Eckpunkte seines geschlossenen dreigliedrigen Regelsystems (siehe Abbildung 55, links) allerdings in einer etwas umgangssprachlicheren Wortwahl.²¹² Beim Herleiten der Management-Systematik soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit gelten:

- „ZEICHEN“ ... repräsentiert „*Syntaktik*“, im Sinne von *etwas strukturieren*.
- „REGELN“ ... repräsentiert „*Semantik*“, im Sinne von *etwas ausdrücken*.
- „INTERPRETATION“ ... repräsentiert „*Pragmatik*“, im Sinne von *damit auseinandersetzen*.

Durch das Prinzip der Semiotik gelingt für das Messe-Designmanagement nicht nur die vergleichbare Betrachtung verschiedener Handlungs-/Ereignisfelder, sondern sogar die Skalierung des Analyseprinzips auf größere und komplexer zusammenhängende Bezugssysteme. Allerdings werden beim Erfassen jeweils zweier benachbarter Handlungs-/Ereignisfelder nach dem dreigliedrigen Prinzip zwangsläufig auch die strukturbildenden Eckpunkte auf die nächsthöhere (Meta-) Ebene der Betrachtung hochskaliert:

- „**BEDEUTUNGEN**“ werden durch die verwendeten Zeichen und Argumente codiert. Trotz Skalierung erfüllt diese Meta-Perspektive weiterhin den strukturellen Aspekt der „*Syntaktik*“.
- „**WERT-KONZEPTE**“ werden durch die geltenden Regelwerke geformt. Trotz Skalierung erfüllt diese Meta-Perspektive weiterhin den strukturellen Aspekt der „*Semantik*“.
- „**NUTZEN & WÜNSCHE**“ werden durch die Motivationen formuliert. Trotz Skalierung erfüllt diese Meta-Perspektive weiterhin den strukturellen Aspekt der „*Pragmatik*“.

Auch komplexere Bezugssysteme können als ein zusammengehöriges, semiotisches Regelsystem nach dem gleichen strukturellen Grundmuster analysiert und beschrieben werden; allerdings verändert sich der Abstraktionsgrad, beziehungsweise die Ebene des Denkens und Beurteilens:

- **Höher skalieren:** Mit wachsender Komplexität nimmt der Abstraktionsgrad von Begriffen zu und die mit ihnen verknüpften Vorstellungen werden unschärfer und freier interpretierbar. Das bedeutet, dass sich das Denken von der gegenständlichen und damit sinnlich erlebbaren, bedeutungskonstituierenden Objekt-Ebene wegbewegt. Das Denken wird *abstrakter*, aber auch *alternativer*.
- **Herunterskalieren:** Mit jeder Verringerung der Komplexität nimmt umgekehrt auch der Abstraktionsgrad ab. Das Denken und die Vorstellungen orientieren sich stärker an den operativen und direkten Gegebenheiten der Objekt-Ebene und werden *handlungsbezogener, verbindlicher*.

integrativer Instrumentarien für Designmanagement dokumentieren. Nachfolgend wird auf wiederholte Hinweise zu diesen Eigenleistungen des Verfassers zur Vereinfachung verzichtet.

²¹⁰ Vgl. Withalm, Gloria (2010), S. 125–126. Ferdinand de Saussure und Charles Sanders Peirce gelten als die wichtigsten Begründer der Zeichentheorien in den heutigen Medien- und Kommunikationswissenschaften und damit als die Begründer der modernen Auffassungen über Semiotik.

²¹¹ Ebenda, S. 126.

²¹² Durch umgangssprachliche Vereinfachung wird die Verständlichkeit des semiotischen Grundprinzips für Leser aus der Praxis einfacher und nahbarer.

Fazit: Wenn die wichtigsten Teilsysteme eines komplexen Messeereignisses nach dem einheitlichen Strukturmuster semiotischer Regelsysteme behandelt werden können, darf die als Forschungsidee getroffene Basis-Annahme als bestätigt gelten: **Das dreigliedrige Regelkreis-Prinzip funktioniert universell für die Designmanagement-Systematik.**

Schritt 1, Definieren der Systematik: Die Management-Idee für das Bezugssystem der „Marken- und Technologiekommunikation auf internationalen Automobilmessen“ basiert auf der Annahme, dass sich das Gesamtsystem aus vier klar abgrenzbaren Teilsystemen zusammensetzt, die zueinander Oppositionen bilden. Als verallgemeinerbare Teilsysteme wurden durch die empirische Untersuchung bestätigt: das AUTOMOBIL-MARKETING, die PERSÖNLICHKEIT mit EMOTIONEN & MOTIVE, das KOLLEKTIVE UMFELD und das MESSEDESIGN als die relevanten Regelsysteme für internationale Automobilmessen. Darüber lassen sich komplexe Messen als Bezugssystem ganzheitlich beschreiben und von der Außenwelt sinnvoll abgrenzen. Nach dem einheitlichen Strukturmuster der semiotischen Analyse lassen sich über die Eckpunkte BEDEUTUNGEN, WERT-KONZEPTE und NUTZEN & WÜNSCHE (siehe Abbildung 55) wiederum sehr genaue Beschreibungen aller vier Teilsysteme vornehmen (siehe Abbildung 56).

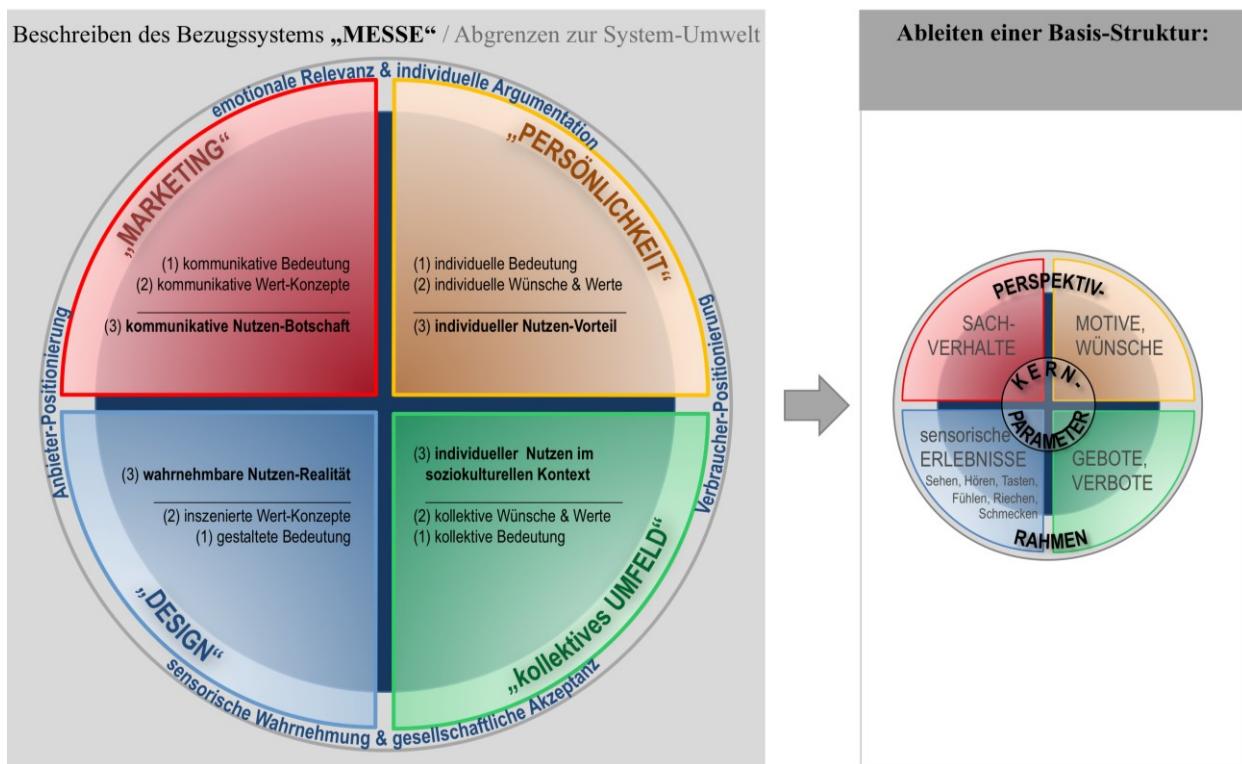


Abbildung 56 Zusammensetzen und Vernetzen der Teilsysteme

- **Der semiotische Regelkreis des Teilsystems MARKETING** setzt sich aus der (1) kommunikativen Bedeutung, den (2) kommunikativen Wert-Konzepten und der (3) kommunikativen Nutzen-Botschaft zusammen. Diese drei Eckpunkte vereinen im Kern ihrer Bedeutungsrelationen zueinander die kommunikativen **SACHVERHALTE** für das Gesamtsystem.
- **Der semiotische Regelkreis des Teilsystems PERSÖNLICHKEIT** setzt sich aus der (1) individuellen Bedeutung, den (2) individuellen Wunsch- & Wert-Konzepten und dem (3) individuellen

Nutzen-Vorteil zusammen. Diese drei Eckpunkte vereinen im Kern ihrer Bedeutungsrelationen zueinander die individuellen *MOTIVE*, *WÜNSCHE* für das Gesamtsystem.

- **Der semiotische Regelkreis des Teilsystems KOLLEKTIVES UMFELD** setzt sich aus der (1) *kollektiven Bedeutung*, den (2) *kollektiven Wunsch- & Wert-Konzepten* und dem (3) *individuellen Nutzen im sozio-kulturellen Kontext* zusammen. Diese drei Eckpunkte vereinen im Kern ihrer Bedeutungsrelationen zueinander die kollektiven *GEBOTE*, *VERBOTE* für das Gesamtsystem.
- **Der semiotische Regelkreis des Teilsystems DESIGN** setzt sich aus der (1) *gestalteten Bedeutung*, den (2) *inszenierten Wert-Konzepten* und der (3) *wahrnehmbaren Nutzen-Realität* zusammen. Diese drei Eckpunkte vereinen im Kern ihrer Bedeutungsrelationen zueinander die *sensorischen ERLEBNISSE* (*Sehen, Hören, Tasten, Fühlen, Riechen, Schmecken*) für das Gesamtsystem.

Schritt 2, theoretisches Herleiten der Systematik: Die Vernetzung der vier Teilsysteme folgt ebenfalls wieder dem strukturellen Muster des dreigliedrigen semiotischen Regelsystems. Meta-Perspektiven zum Überblick auf den Gesamtzusammenhang lassen sich gezielt ableiten, wenn die jeweils benachbarten Teilsysteme zusammengefasst und als eine thematische Einheit betrachtet werden (siehe Abbildung 57).

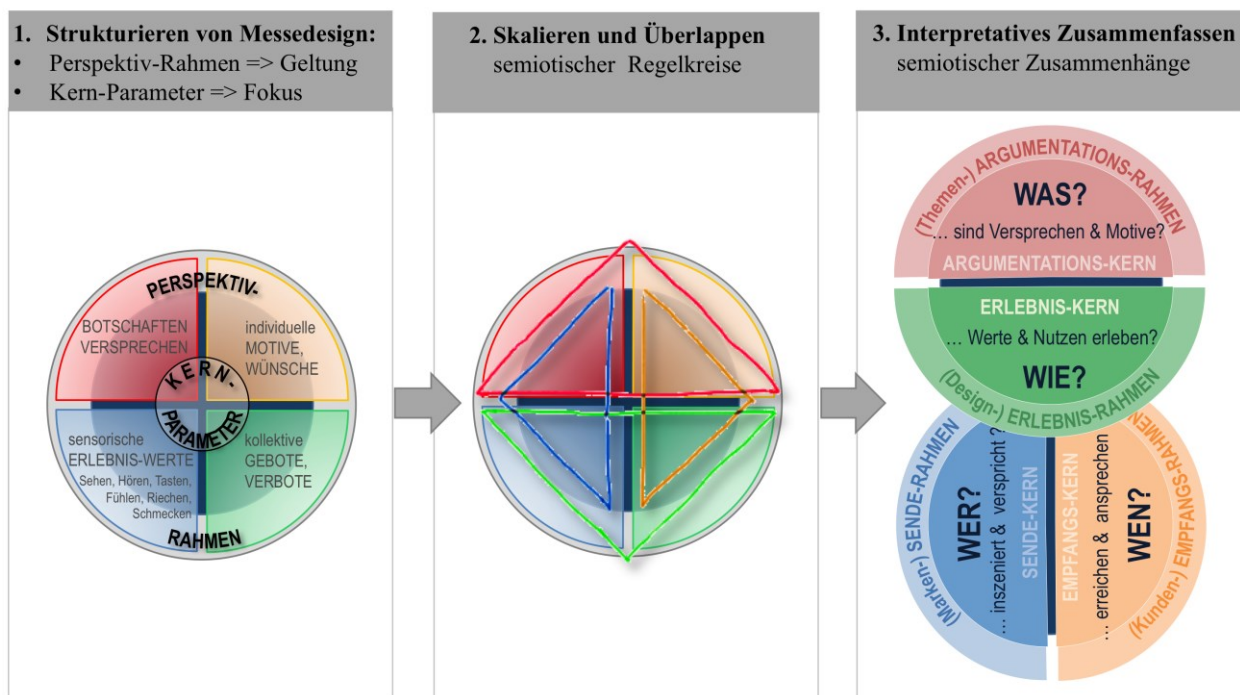


Abbildung 57 Zusammenfassen nach dem Prinzip der Management-Systematik

Durch das Zusammenfassen können aus den vier Teilsystemen insgesamt wieder vier verbindende Eckpunkte definiert werden. Werden diese so hergeleiteten Eckpunkte ihrerseits wieder einer dreigliedrigen semiotischen Betrachtung zugeführt, lassen sich sowohl der äußere PERSPEKTIV-RAHMEN als auch die wichtigsten KERN-PARAMETER systematisch und vernetzt für das integrative Management von Messedesign im gesamten Bezugssystem analysieren, trotz hoher Gesamtkomplexität (siehe Abbildungen 56 und 57).

Aus der zusammenfassenden Betrachtung der Teilsysteme **MARKETING** und **PERSÖNLICHKEIT** kann als verbindender Eckpunkt die Perspektive der „individuellen Relevanz & individuellen Argumentation“ eines **THEMAS** oder seiner Inhalte für die semiotische Interpretation gewonnen werden. Aus den

Fragen nach dem WAS? entstehen unter Betrachtung der gesendeten „Botschaften & Versprechen“ einerseits und der „Motive & Wünsche“ des Rezipienten andererseits der Rahmen und der Kern der ARGUMENTATION.

Aus der zusammenfassenden Betrachtung der Teilsysteme DESIGN und kollektives UMFELD/GESELLSCHAFT kann als verbindender Eckpunkt die Perspektive der „sensorischen Wahrnehmbarkeit & gesellschaftlichen Akzeptanz“ von GESTALTUNG für die semiotische Interpretation gewonnen werden. Aus den Fragen nach dem WIE? entstehen unter Betrachtung der gesendeten „Erlebnis-Werte“ einerseits und der daraus empfangenen und gemeinschaftlich akzeptierten „Nutzen“ andererseits der Rahmen und der Kern für die Kommunikations-ERLEBNISSE.

Aus der zusammenfassenden Betrachtung der Teilsysteme MARKETING und DESIGN kann als verbindender Eckpunkt die Perspektive der „Anbieter-Positionierung“ des ABSENDERS für die semiotische Interpretation gewonnen werden. Aus den Fragen nach dem WER? entstehen unter Betrachtung der gesprochenen „Botschaften“ einerseits und den inszenierten „Erlebnis-Werten“ andererseits der Rahmen und der Kern für das SENDEN.

Aus der zusammenfassenden Betrachtung der Teilsysteme PERSÖNLICHKEIT und kollektives UMFELD/GESELLSCHAFT kann als verbindender Eckpunkt die Perspektive der „Verbraucher-Positionierung“ des EMPFÄNGERS für die semiotische Interpretation gewonnen werden. Aus den Fragen nach dem WEN? entstehen unter Betrachtung der angesprochenen „Motive & Wünsche“ des Rezipienten einerseits und den sozio-kulturell angesprochenen und akzeptierten „Nutzen“ andererseits der Rahmen und der Kern für das EMPFANGEN.

Schritt 3, methodisches Anwenden der Systematik: Zur Verallgemeinerung der Designmanagement-Systematik wird die weiterführende Forschungsannahme getroffen, dass die zuvor erarbeiteten vier Eckpunkte in Verbindung zu den Teilsystemen ein gesamtheitliches und übertragbares Strukturmuster bilden. Das bedeutet: Die Grundkonstellation aus vordefinierten Haupt-Perspektiven, die den Teilsystemen logisch²¹³ zugeordnet sind, kann für strategische Analysen und zur operativen Steuerung von Marken- und Technologie-Kommunikation auf Messe-Bezugssysteme unterschiedlicher Größe skaliert werden. Analysen, die sich nur auf ein Teilsystem konzentrieren, können auf wesentlich detailliertere Aspekte und Fragen zur operativen Steuerung der Objekt-Ebene ausgerichtet sein. Analysen, die sich dagegen übergreifend auf zwei benachbarte Teilsysteme oder mehr beziehen, nutzen den möglichen Geltungsrahmen des Strukturmusters, um vorwiegend Detailinformationen zuzuordnen und strategische Abgrenzungen und Orientierungsrichtungen für das Verständnis der Gesamtzusammenhänge auf einer höheren Meta-Ebene herzustellen. Das Prinzip der Designmanagement-Systematik bietet flexible Möglichkeiten, in der Praxis genutzt zu werden – von Vertretern jeder Management-Ebene, zwischen den strategischen und operativen Polen.

Das Strukturmuster der Designmanagement-Systematik wird durch Ausformulieren und Zuordnen der Basisfragen – *WER? versus WEN?* und *WAS? versus WIE?* – in eine vorläufige Modellvorstellung überführt. Über die Basisfragen lassen sich die Haupt-Perspektiven festlegen: SENDEN versus EMPFANGEN und ARGUMENTIEREN versus ERLEBEN. Aus den vier Teilsystemen leiten sich dann auch die jeweiligen (eher fachspezifischen) Teil-Perspektiven ab (siehe Abbildung 58).

²¹³ *Die semiotischen Wechselbeziehungen bilden stets das verallgemeinerbare Grundprinzip. Nach diesem dreigliedrigen Strukturmuster sind alle vier Teilsysteme einheitlich und detailliert analysierbar.*

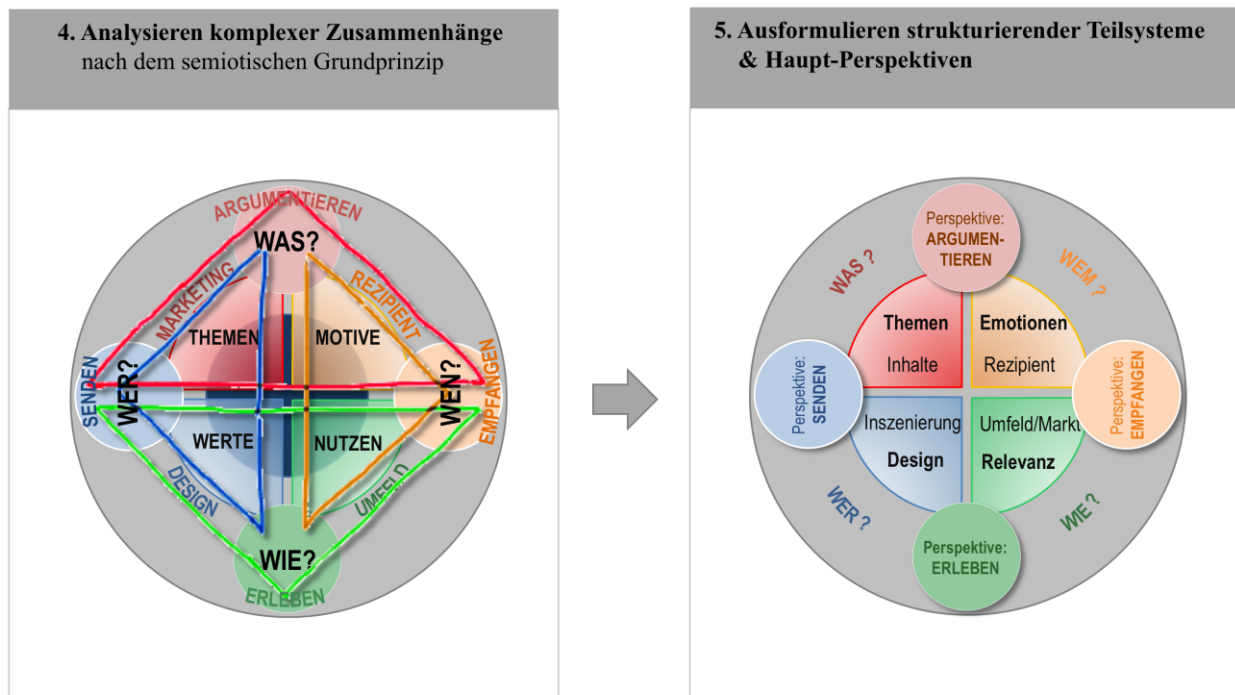


Abbildung 58 Methodisches Anwenden des Prinzips der Management-Systematik

- Über die Positionierung der THEMEN & INHALTE repräsentiert das Teilsystem MARKETING gleichzeitig die Teil-Perspektive des Absenders auf seine *markenspezifischen Botschaften*.
- Über die Wahrnehmung von NUTZEN im sozio-kulturellen Kontext oder im Markt repräsentiert das Teilsystem UMFELD (GEMEINSCHAFT) gleichzeitig die Teil-Perspektive einer Empfängerzielgruppe und deren *kollektive Akzeptanz auf die eingehenden Botschaften*.
- Über die Inszenierung von WERTEN repräsentiert das Teilsystem GESTALTUNG/DESIGN gleichzeitig die Teil-Perspektive der Marke als Absender auf die *markenspezifische Semantik* ihrer Designlösungen.
- Über die denk- und handlungsleitenden EMOTIONEN repräsentiert das Teilsystem REZIPIENT (PERSÖNLICHKEIT) gleichzeitig die Teil-Perspektive des einzelnen Rezipienten und seine individuellen Erwartungshaltungen gegenüber der Marke, zur *Wahrnehmung von Botschaften und der Semantik* von Inszenierungen aus Kommunikationsangeboten.

Das vorläufige Systematik-Modell erfasst das Bezugssystem als einen Gesamtzusammenhang, der sich über vier Teilsysteme und vier Haupt-Perspektiven erkenntnistheoretisch herleiten lässt. Nach diesem universellen Grundmuster lassen sich komplexe Bezugssysteme für jede Management-Ebene strukturiert abbilden und über ihre Oppositionen oder/und Gemeinsamkeiten wechselseitig systematisch analysieren. Für die semiotische Analyse der Wechselbeziehungen müssen allerdings die perspektivbildenden Eckpunkte je Management-Ebene situationsbezogen (eigenständig) definiert werden. Mit dem Systematik-Modell kann aus der vorherrschenden Interpretations-Perspektive²¹⁴ heraus systematisch ein aufgabenbezogenes Weltbild ermittelt werden (siehe Abbildung 59).

²¹⁴ Jeder Interpretierende verfolgt sein eigenes Kern- und Rahmenverständnis. Mit dem Einnehmen eines konkreten Standpunkts entsteht zwangsläufig (s)eine spezifische Interpretation. Ein spezifisches

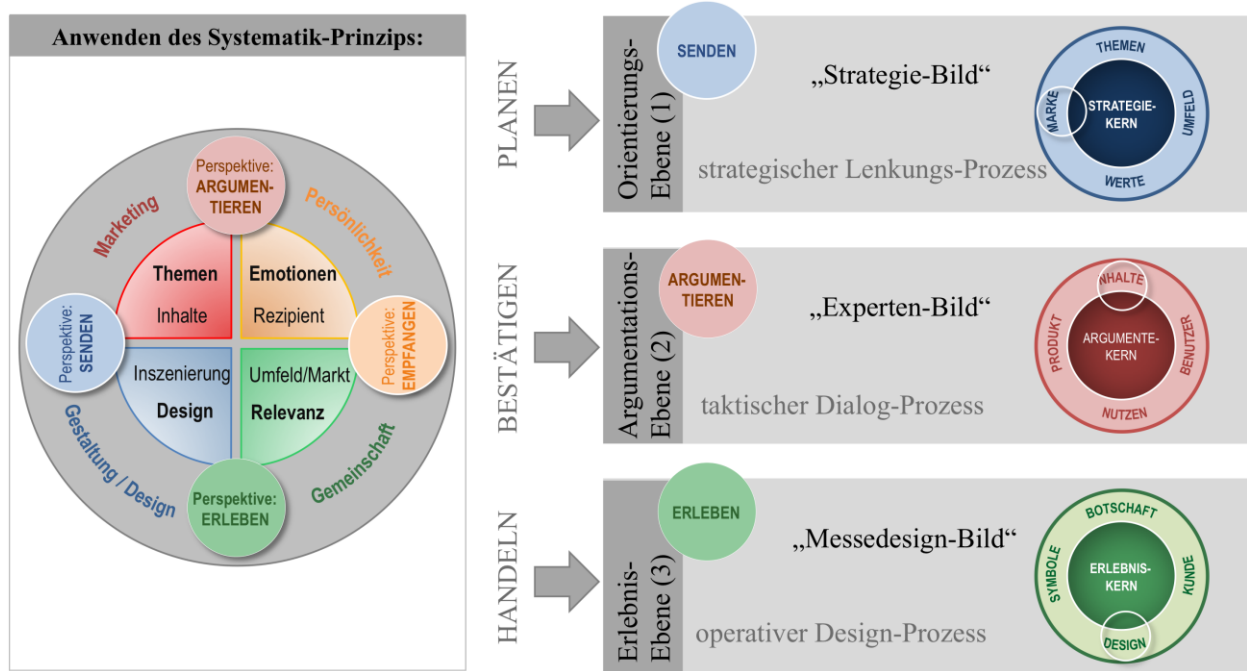


Abbildung 59 Praktische Nutzung des Systematik-Prinzips in jeder Management-Ebene

Auf der Orientierungs-Ebene (1), der oberen Meta-Ebene, findet in strategischen Lenkungsprozessen das unternehmerische PLANEN statt (siehe Abbildungen 59 und 60). Lenkungsvorgaben auf der Orientierungs-Ebene zu planen bedeutet, aus ABSICHTEN durch REDAKTION wegweisende LEITPLANKEN zu definieren. Führungs- und Entscheidungsträger benötigen für die Unternehmens- und Markenführung ein *Orientierung gebendes Weltbild*. Das „Strategie-Bild“ wird aus einer stark abstrahierten Sicht und dann häufig aus der SENDER-Perspektive heraus entwickelt. Die strategische Rolle des Messe-Designmanagers erstreckt sich auf das Begleiten des strategischen Lenkungsprozesses durch REDAKTION der Themen und Inhalte. So werden die übergreifenden Ziele und Parameter für die strategische Orientierung und Lenkung des Messe-Designprozesses ausgefiltert. Insbesondere zur Kreation von Gestaltungslösungen müssen verbindliche Grundlagen und Leitplanken festgelegt sein, um von Anfang an strategische Richtungsbestimmung und Kontrolle im Sinne der Marke zu gewährleisten. Mit dem Systematik-Modell können sowohl der innere STRATEGIE-KERN als auch der äußere STRATEGIE-RAHMEN des übergreifenden „Strategie-Bildes“ entwickelt werden. Durch systematisches Ausformulieren und Definieren der vier Teilsysteme und Eckpunkte wird das *unternehmerische „Strategie-Bild“* schrittweise zwischen den Eckpunkten MARKE versus UMFELD und THEMEN versus WERTE als das „Weltbild der Planungs-Verantwortlichen“ aufgespannt (siehe Abbildung 60).

Bild vom Gesamtzusammenhang wird aus der Perspektive und dem Kern- und Rahmen-Verständnis des Einzelnen gebildet. In der vereinfachten Diskussion des Modells wird das Grundverständnis durch den „Interpretations-Kern“ nach innen und der Geltungsbereich durch den „Interpretations-Rahmen“ nach außen abgebildet.

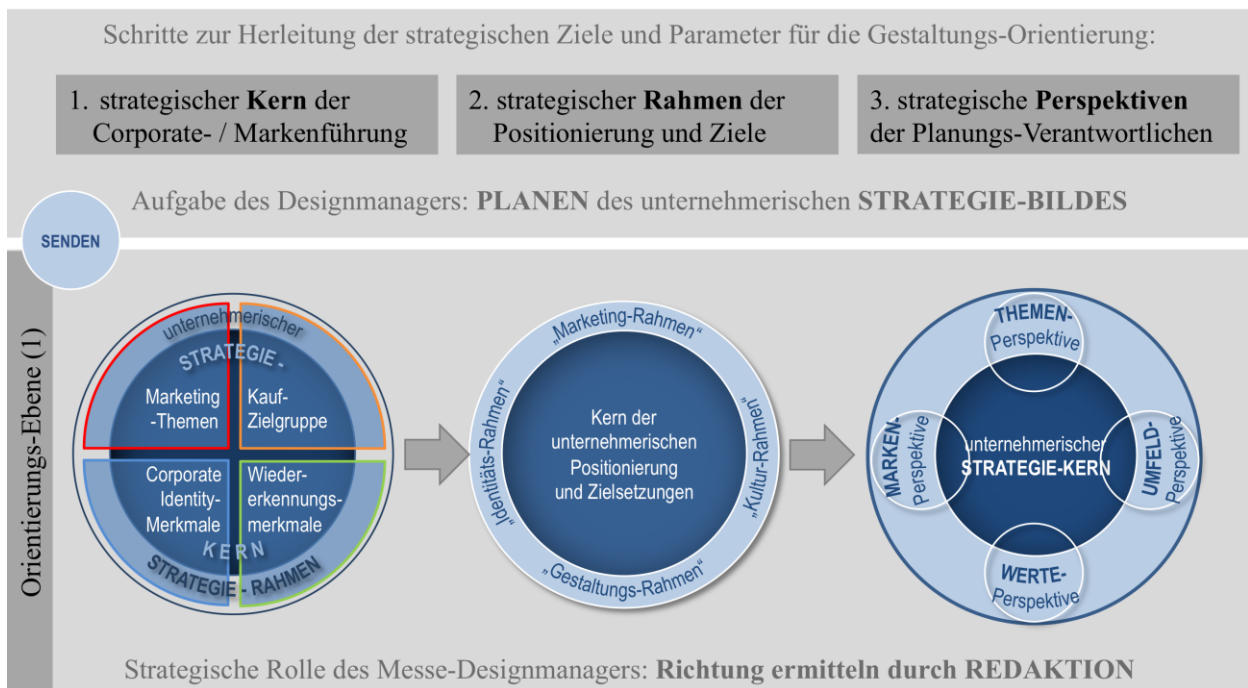


Abbildung 60 Systematisches Designmanagement – durch Redaktion zum Strategie-Bild

Auf der Argumentations-Ebene (2), zwischen der oberen Meta-Ebene und der unteren Objekt-Ebene, findet mit Fachvertretern und Experten im taktischen Dialog-Prozess das inhaltlich-fachliche **BE-STÄTIGEN** statt (siehe Abbildungen 59 und 61). Bestätigende Botschaften auf der Argumentations-Ebene zusammenzutragen bedeutet, **INHALTE** durch **MODERATION** in **ZIELAUSSAGEN** zu verwandeln. Zur Argumentationsführung benötigen Fachexperten und Designer und deren Führungs- und Entscheidungsträger gleichermaßen ein *abgestimmtes Weltbild über die belastbaren Fakten und Argumente*. Das „Experten-Bild“ entsteht vorrangig aus der professionellen Expertenschaft der Fachvertreter heraus, die sowohl denk- als auch handlungsbeteiligt sind. Die zumeist taktische Position der jeweiligen Vertreter eines Fachbereichs ist als **ARGUMENTATIONS-Perspektive** zu werten. Die Rolle des Messe-Designmanagers erstreckt sich auf das Begleiten der taktischen Gespräche zur Argumentationsführung durch **MODERATION**. Dabei müssen Ziele und Parameter der Fachbereiche zur Berücksichtigung im Messe-Designprozess ausgefiltert und in die strategische Gesamtorientierung des Messeauftritts integriert werden. Für Messe-Inszenierungen brauchen alle Themen und Gestaltungslösungen eine inhaltlich stimmige und dramaturgisch aufeinander abgestimmte Leitlinie der Kommunikation. Zur Kreation einer messetauglichen Storyline müssen Grundlagen und Leitplanken zur taktischen Richtungsbestimmung und Kontrolle im Sinne des Themas und der Marke verbindlich vereinbart werden. Mit dem Systematik-Modell können sowohl der innere **ARGUMENTATIONS-KERN** als auch der äußere **ARGUMENTATIONS-RAHMEN** eines *taktischen „Experten-Bildes“* entwickelt werden. Durch das systematische Ausformulieren und Definieren der vier Teilsysteme und Eckpunkte wird das *fachliche „Experten-Bild“* schrittweise zwischen den Eckpunkten **PRODUKT** versus **BENUTZER** und **INHALTE** versus **NUTZEN** als das bestätigende „Weltbild der Themen-Verantwortlichen und Fachexperten“ aufgespannt (siehe Abbildung 61).

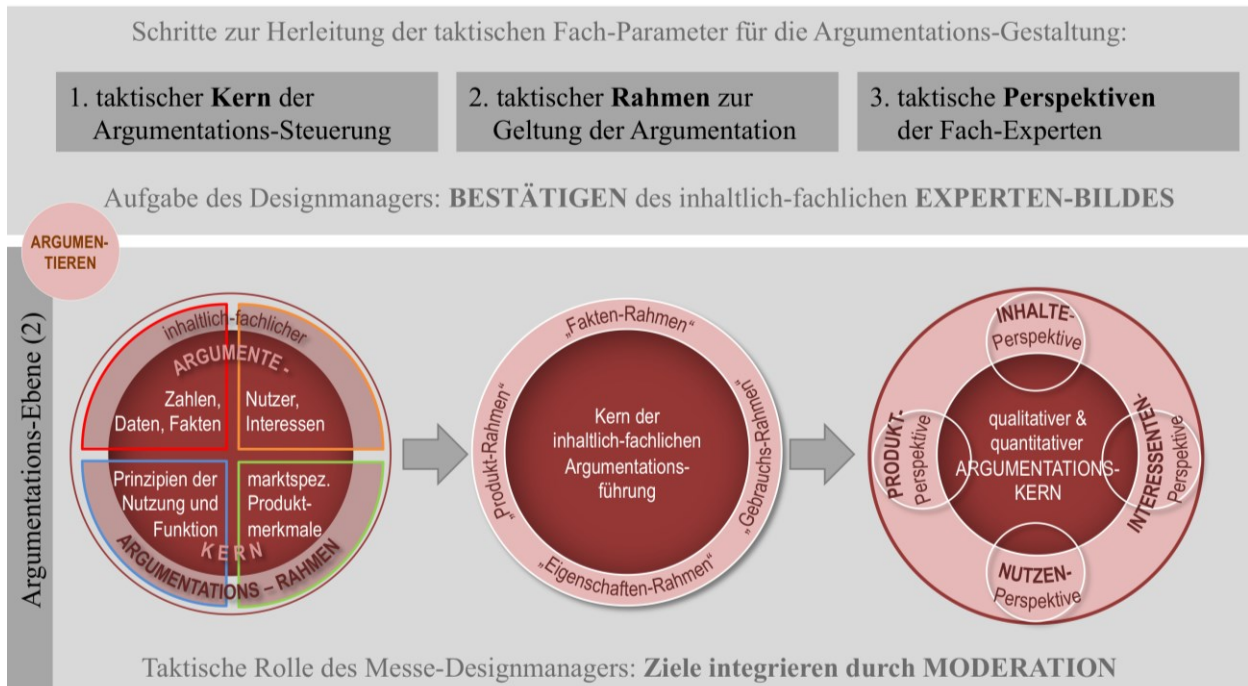


Abbildung 61 Systematisches Designmanagement – durch Moderation zum Experten-Bild

Auf der Erlebnis-Ebene (3), der unteren Objekt-Ebene, findet kreatives Experimentieren mit Ideen-Konzepten und Markendesign im Designprozess als operatives HANDELN statt (siehe Abbildungen 59 und 62). Die Marke ist der Absender. Operative Designprozesse zur Umsetzung auf der Erlebnis-Ebene zu etablieren und zu steuern bedeutet, aus einer IDEE/STORY durch KREATION ein ERLEBNIS zu erschaffen. Messedesign muss einerseits die strategischen Zielsetzungen der Marken- und Unternehmensführung und andererseits die inhaltlichen Fakten und fachlichen Argumente in semantische Erlebnisse²¹⁵ übersetzen. Die Designer benötigen zur Entwicklung markengerechter Gestaltungslösungen deshalb ein *handlungsleitendes Weltbild*, das im Unternehmen gleichermaßen auch von Führungskräften, Entscheidungsträgern und Fachexperten mitgetragen wird. Das „Messedesign-Bild“ wird aus einer stark wahrnehmungsgetriebenen Sicht und damit vorrangig aus der ERLEBNIS-Perspektive heraus entwickelt. Messedesign hat die Aufgabe, aus unternehmerischen Botschaften für die Messebesucher kreative und gleichzeitig sinnliche Designerlebnisse zu entwickeln und diese passend und mit starker Identität zur Marke auszugestalten. Die operative Rolle des Messe-Designmanagers erstreckt sich darauf, die vereinbarten strategischen und taktischen Ziel-Richtungen im gestalterischen Prozess auf Kurs zu halten und bei der KREATION immer den Messebesucher als den wichtigsten Rezipienten im Fokus aller Bemühungen zu behalten. Bei der Entstehung von Gestaltungslösungen müssen auf Seite des Absenders einerseits die Ziel-Vorgaben des Unternehmens und die Leitplanken der Marke berücksichtigt werden. Andererseits ist das Messedesign ein semantisches Wahrnehmungserlebnis, das den Rezipienten (als Empfänger) in seinen Emotionen individuell und positiv ansprechen muss. Mit dem Systematik-Modell können sowohl der innere ERLEBNIS-KERN als auch der äußere ERLEBNIS-RAHMEN des *operativen „Messedesign-Bildes“* entwickelt werden. Durch das systematische Ausformulieren und Definieren der vier Teilsysteme und Eckpunkte wird das *markenorientierte „Messedesign-Bild“* schrittweise zwischen den Eckpunkten (MARKEN-) SYMBOLE versus KUNDE und BOTSCHAFT versus (MESSE-) DESIGN als das „*Weltbild der Kommunikations-Verantwortlichen und Designer*“ entwickelt (siehe Abbildung 62).

²¹⁵ Gemeint sind hier messetaugliche Inszenierungen im dreidimensionalen Raum.



Abbildung 62 Systematisches Designmanagement – durch kreatives Marken-Bild zum Erlebnis-Design

Zwischen den Meta- und Objekt-Ebenen (1-3) werden die Interpretations-Perspektiven sowie Rahmen- und Kern-Verständnisse verschieden voneinander interpretiert und definiert (siehe auch Abbildung 63). Diese Tatsache gilt nicht nur für die Perspektiven und Teilsysteme, die durch die Expertenschaft der eigenen Management-Ebene auf ABSENDER-Seite vertreten werden, sondern insbesondere für alle Einschätzungen zum möglichen „Kunden-Bild“ je Ebene. Im Ergebnis jedes analytisch hergeleiteten Weltbildes kann es daher immer nur Annahmen und Näherungen zum wahrscheinlichen Denken und Empfinden des Rezipienten auf EMPFÄNGER-Seite geben. Diese Tatsache gilt für Gruppen- wie für Einzelrezipienten. Die tatsächlichen Wahrnehmungen und Entscheidungen des Empfängers sind niemals mit absoluter Genauigkeit vorhersagbar. Durch die jeweils individuellen Emotionen und Gedanken der Akteure wird finales Kundenverhalten immer nur im Gehirn jedes einzelnen Rezipienten gesteuert. Kunden-Positionierungen lassen sich also maximal nur als Trends oder Prinzipaussagen im Modell abbilden. In jeder der drei zuvor erörterten Management-Ebenen wird deshalb als Empfänger-Position immer versucht, die wahrscheinlichste Haupt-Perspektive herauszuarbeiten und zu betrachten.²¹⁶

Das vorläufige Systematik-Modell eröffnet mit seinen je vier Haupt-Perspektiven und zugeordneten Teilsystemen auf jeder Management-Ebene die Möglichkeit, eine Standpunkt-spezifische Sicht aus der

²¹⁶ In allen Unternehmensbereichen und Führungspositionen stützen die verantwortlichen Manager ihre Positionierungs- und Kommunikationsmaßnahmen in der Regel auf ausführliche Modelle der Marktforschung und Kundenbeobachtung, um die EMPFÄNGER-Position näherungsweise abzubilden. An dieser Stelle wird deshalb mit dem vorläufigen Modell bewusst auf eine noch differenziertere Herleitung möglicher EMPFÄNGER-Perspektiven verzichtet. Durch die empirische Untersuchung wurde ebenfalls (qualitativ) festgestellt, dass beim Analysieren des Messegeschehens oder während Diskussionen mit Fachbeteiligten zwangsläufig in jeder der beschriebenen Management-Ebenen eine Auseinandersetzung mit der tendenziell wahrscheinlichsten EMPFÄNGER-Position stattfindet. Die Designmanagement-Systematik unterstützt dabei, Erkenntnisse über Kunden entweder den Clustern PERSÖNLICHKEIT oder UMFELD/MARKT zuzuordnen. So kann die Empfängerposition ganzheitlich bewertet und trotzdem zwischen Einzel- und Gruppen-Trends differenziert werden.

3. Orientieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln einer Design-Systematik

eigenen Expertenschaft heraus fachlich fundiert zu formulieren. Aufgrund ihres gemeinsamen Herleitungsprinzips sind Standpunkt-spezifisch interpretierte Weltbilder untereinander vergleichbar. Für praxisbezogenes Messe-Designmanagement können unterschiedliche Sicht- und Denkweisen zueinander in Relation gesetzt und miteinander verglichen werden. Letztlich entsteht Messedesign immer aus der ABSENDER-Position, als fachspezifische Interpretation der Unternehmenssituation und der dazu vermuteten Kundensituation. Die Management-Systematik wird deshalb auch vorrangig als ein designtheoretisches Modell zur Steuerung von Prozessen des Messedesigns auf Seite des Absenders weiterentwickelt.

Das empirisch und theoretisch untersuchte und damit wissenschaftlich hergeleitete Konzept der hier vorgeschlagenen Systematik für Messe-Designmanagement muss nun in ein designtheoretisches Strukturmodell münden. Dieses Modell ist zur Unterstützung von Analyse-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben in Prozessen komplexer Messe-Designmanagement-Projekte geplant.

3.5 Erproben der Kern- & Rahmen-Systematik zum Zuordnen & Ausbalancieren von Informationen

In der bisherigen Herleitung wurde strukturell aufgezeigt, wie der Gesamtzusammenhang eines komplexen Messeereignisses über vier Haupt-Ereignisfelder und zugehörige Haupt-Perspektiven abgebildet werden kann. Als nächster Schritt wird definiert, wie im Rahmen der vorliegenden designtheoretischen Arbeit nachfolgend *das Zusammenwirken von „Systematischem Designmanagement“ und „Integrativem Designmanagement“* verstanden wird (siehe Abbildung 63).

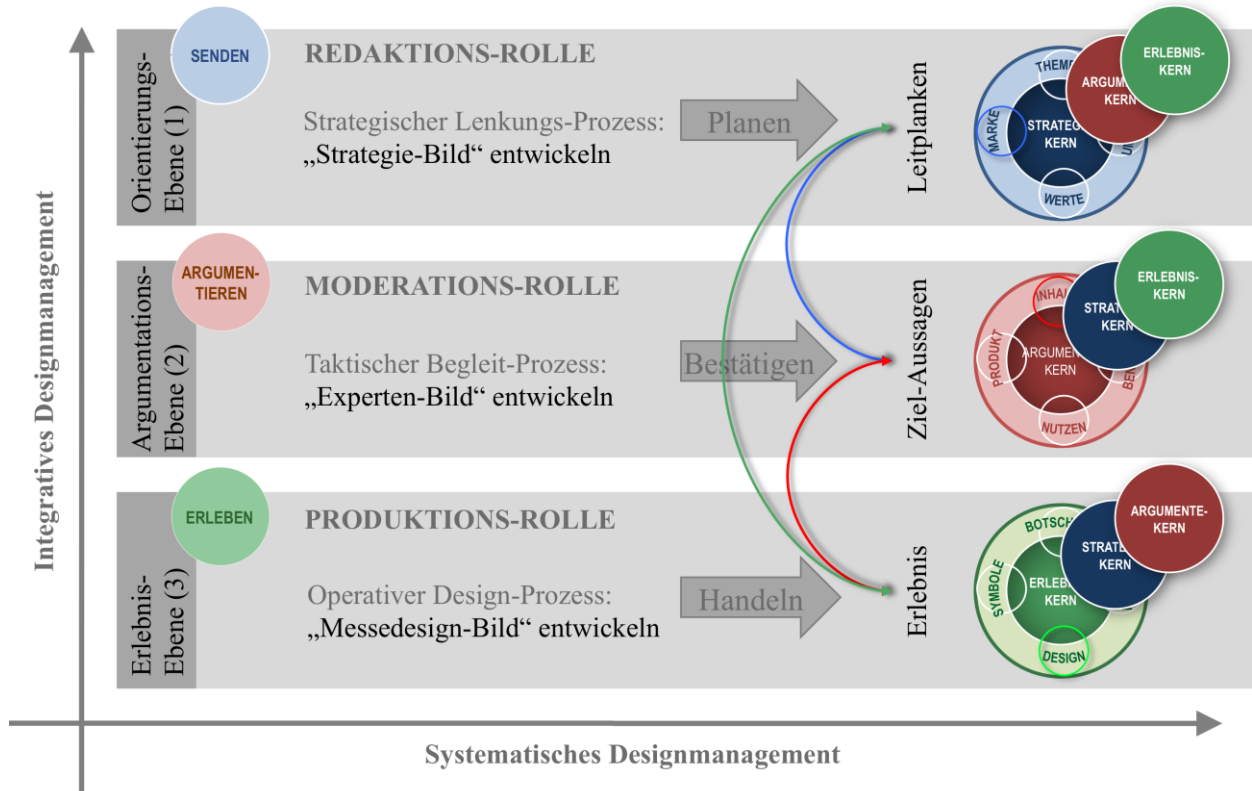


Abbildung 63 Systematisches und Integratives Designmanagement

„**Systematisches Designmanagement**“ bedeutet, dass mit Hilfe der Modellstruktur grundsätzlich ein gesamtheitliches Weltbild schrittweise hergeleitet werden kann. Durch ausführliches Betrachten einzelner Teilsysteme, zum Beispiel in Expertengesprächen, können wichtige Aspekte und Details in ihrem Kern-Verständnis und mit ihrem Geltungs-Rahmen systematisch herausgearbeitet und klar zugeordnet werden. Durch gemeinsames Betrachten aller Teilsysteme innerhalb des Bezugsrahmens können verfügbare Informationen zusammengeführt und fehlende Informationen gezielt nachrecherchiert werden, um ein gesamtheitliches Weltbild zu interpretieren. Systematisches Management, im Sinne von *Wahrnehmungen verarbeiten, Interpretationen anstellen* und *Lenkungsimpulse ableiten*, findet entweder aus der spezifischen Sicht eines Experten oder einer ganzen Management-Ebene²¹⁷ statt. Die vier definierten Hauptperspektiven grenzen den Raum für Interpretationen ab und zeigen zum jeweils eingenommenen Standpunkt des Wahrnehmens auch die mitwirkenden Gegenperspektiven im komplexen Bezugssystem auf.

„**Integratives Designmanagement**“ bedeutet dagegen, dass mittels der zuvor definierten Haupt-Perspektiven auch *die Rahmen- und Kern-Verständnisse der (parallel entwickelten) Weltbilder durch Austausch miteinander verglichen* werden (siehe Abbildung 63, rechts). Auf der Meta-Ebene (Orientierungs-Ebene 1) sind der strategische Überblick und Erörterungen für richtungweisende Entscheidungsoptionen notwendig. Durch die REDAKTIONS-ROLLE des Designmanagers werden im strategischen Lenkungsprozess die LEITPLANKEN für das PLANEN herausgearbeitet. Dagegen sind auf den Ebenen, in denen taktische Entscheidungen (Argumentations-Ebene 2) und operatives Handeln (Erlebnis-Ebene 3) verantwortet werden, die Designmanager eher in vermittelnden, unterstützenden und lenkenden Rollen gefragt. Durch die MODERATIONS-ROLLE des Designmanagers wird im taktischen Begleit-Prozess über das BESTÄTIGEN thematischer und inhaltlicher Sachverhalte durch Fach-Experten die Verständigung zu Ist- und Sollzustand von beabsichtigten ZIELAUSSAGEN angestrebt. Durch die BRIEFING- und REBRIEFING-ROLLE des Designmanagers werden im operativen Designprozess schließlich die Vorgaben und die konkreten Messkriterien für das HANDELN eingesteuert. Mit der Kreation soll letztlich das beabsichtigte markengerechte Zielbild in ein semantisches WAHRNEHMUNGS-ERLEBNIS für Kunden verständlich übersetzt werden.

²¹⁷ Erläuterungen zu Abbildungen 60 – 62, um das Zusammenwirken in Abbildung 63 zu verstehen:

Systematisches Management auf der Orientierungs-Ebene 1 bedeutet, aus der übergreifenden Meta-Perspektive des SENDENS das unternehmerische „Strategie-Bild“ herzuleiten. Durch strategische Festlegungen wird der Kern der Corporate- und Markenführung gewonnen. Durch strategische Abgrenzung wird der Rahmen zur unternehmerischen Positionierung und Zielsetzung definiert. Durch strategische Redaktion werden die Perspektiven zur Corporate- und Markenführung festgelegt.

Systematisches Management auf der Argumentations-Ebene 2 bedeutet, aus der taktischen Experten-Perspektive des ARGUMENTIERENS das inhaltlich-fachliche „Experten-Bild“ herzuleiten. Durch taktisches Erörtern wird der Kern der Argumentations-Steuerung gewonnen. Durch taktisches Abgrenzen wird der Rahmen zur inhaltlich-fachlichen Geltung der Argumentation beschrieben. Durch taktisches Moderieren werden die Perspektiven der Fach-Experten ausformuliert und definiert.

Systematisches Management auf der Erlebnis-Ebene 3 bedeutet, aus der operativen Design-Perspektive der Gestaltung von ERLEBNIS & WAHRNEHMUNG das wahrnehmbare „Design-Bild“ herzuleiten. Durch operatives Filtern wird der Kern der Design-Steuerung gewonnen. Durch operatives Vorgeben wird der Rahmen zur kreativen und emotionalen Gestaltung festgelegt. Für die Entwicklung und Umsetzung der semantisch erlebbaren Kreation werden die operativen Perspektiven zum Handlungsspielraum der Designer definiert.

Über das Prinzip der Kern- und Rahmen-Verständnisse scheint mit dem vorläufigen Systematik-Modell vor allem der Dialog mit Vertretern des operativen und praxisbezogenen Projektgeschehens leichter zu führen und ein fokussierteres Gesamtbild herstellbar zu sein. In Verbindung mit dem systematischen Herausarbeiten zugehöriger Haupt-Perspektiven gelingt auf fachlich dominierten Ebenen ein besseres Verständnis zur gesamtheitlichen Integration von Prioritäten über alle Ereignis- und Handlungsfelder hinweg. Allen beteiligten Akteuren wird dennoch ermöglicht, denselben Sachverhalt differenziert nach ihrer eigenen Management-Zuständigkeit zu beurteilen. So gelingt eine Atmosphäre des Vertrauens, in der die Eckpunkte innerhalb eines komplexen Projekts vorurteilsfreier vereinbart und damit verbindlicher definiert werden können.

Das Erweitern dieses vorläufigen Systematik-Modells zu einem designtheoretischen Steuerungsinstrument erscheint sinnvoll. Auf Basis gleicher theoretischer Überlegungen können auch übergreifende Methoden und weiterführende Strategien erarbeitet werden. Das analytische Erfassen und strategische Entwickeln eines ganzen Bezugssystems erfordert das Betrachten der Teilsysteme und Perspektiven mit sehr hohem Abstraktionsgrad. Für strategisches Management wäre daher das weitere Ausdifferenzieren zusätzlicher Facetten möglich. Dies erscheint aber auch nur für die Meta-Ebene sinnvoll.

Das Konzept der Kern- & Rahmen-Struktur wurde einem Praxistest unterzogen. Entwickeln und Lenken von Design bedeutet vor allem, gemeinsames Denken und Handeln logisch zu organisieren. Leitidee und Ziel des Verfassers waren: Durch systematisches und integratives ANALYSIEREN, VERGLEICHEN, ABSTIMMEN, ADAPTIEREN, PRÜFEN für alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis und bessere Orientierung innerhalb des komplexen und dynamischen Bezugssystems zu schaffen.²¹⁸

Designmanagement ist keine eindimensionale Abfolge nacheinander ausgeführter Prozessschritte, sondern die dynamische und vielschichtige Steuerung komplexer Zusammenhänge. Verallgemeinert betrachtet, verläuft jeder Messe-Designprozess in rekursiven Prozessschleifen. Messedesign entsteht im Wechselspiel zwischen dem strategischen Planen, dem taktischen Bestätigen und dem operativen Handeln. Alle drei Management-Ebenen sind involviert. In der Praxis werden die einzelnen Schritte des Designprozesses auf unterschiedlichen Ebenen mehrfach rekursiv durchlaufen. Der Praxistest²¹⁹ mit dem vorläufigen Systematik-Modell lief aus Sicht des Designmanagements nach folgendem Schema ab (siehe Abbildung 64):

²¹⁸ *Diese Grundüberzeugung ist der Ausgangspunkt für die Idee zur vorliegenden designtheoretischen Arbeit und das Bestreben des Verfassers, überhaupt ein weiteres Theoriemodell für Designmanager designwissenschaftlich zu entwickeln und in der Praxis anzuwenden.*

²¹⁹ *Vgl. dazu den ausführlichen (narativen) Erfahrungsbericht des Verfassers zur Erprobung des Systematik-Modells am Beispiel Themendarstellung „Passive Sicherheit“ auf der IAA 2013 im Anhang E der vorliegenden Arbeit.*

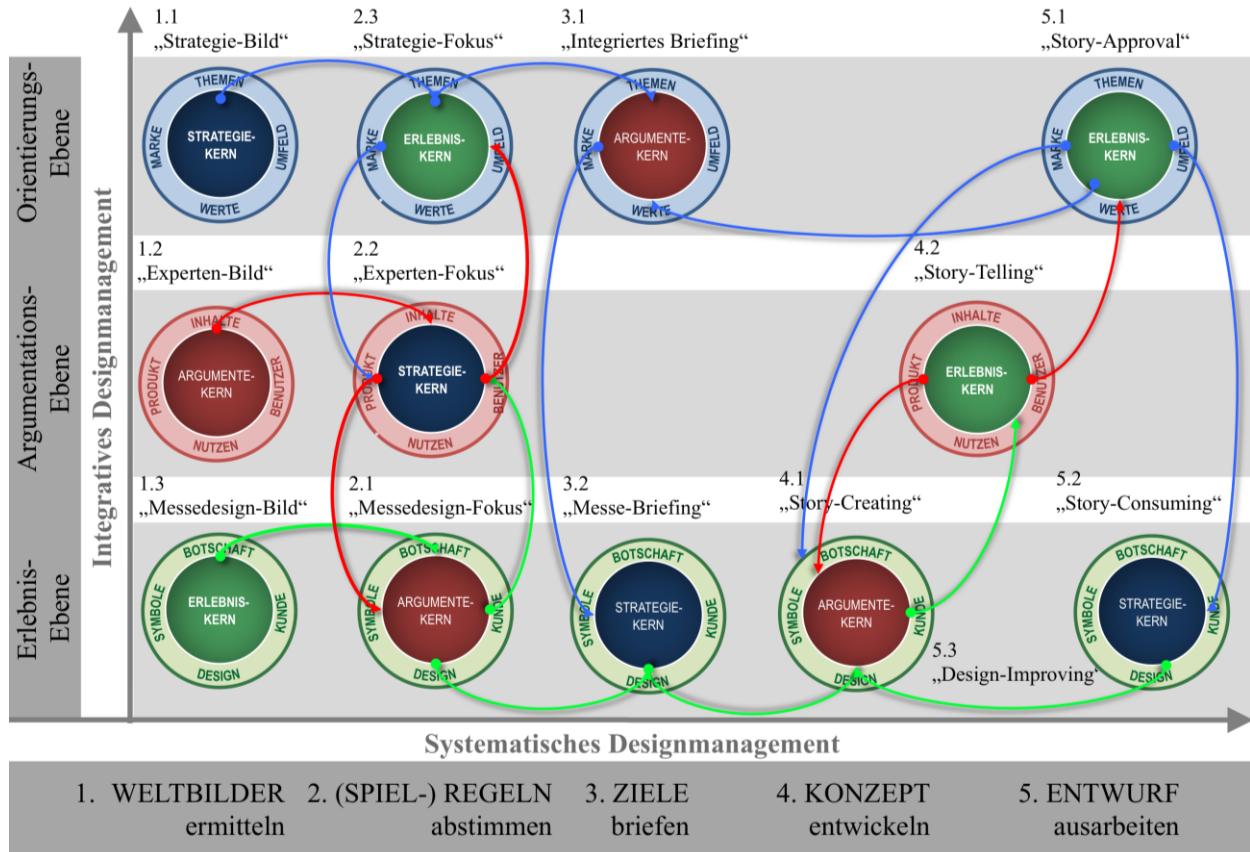


Abbildung 64 Systematisches & integratives Analysieren, Abstimmen, Vergleichen, Adaptieren, Prüfen

- Das Analysieren und Ausformulieren von ebenenbezogenen (1.) WELTBILDERN ist für das gegenseitige Verständnis unterschiedlicher Standpunkte, Ziele, Argumente und Überzeugungen (1.1-1.3) sehr hilfreich.
- Das Abstimmen von internen (2.) (SPIEL-) REGELN zum Fokussieren erfolgt auf allen Management-Ebenen der Sender-Organisation (2.1-2.3) durch das Austauschen der Kern-Verständnisse und deren Beurteilung nach den jeweils eigenen Standpunkt-Ziel-, bzw. Haupt-Perspektiven.
- Das Vergleichen und Festlegen belastbarer Fakten ermöglicht das Weitergeben der priorisierten (3.) ZIELE durch Briefings (3.1-3.2) an die operativ Handelnden, mit Fokus auf den jeweiligen Argumentations- und Strategie-Kern.
- Das Entwickeln des gestalterischen und emotionalen (4.) Kommunikations-KONZEPTS erfolgt, ausgehend vom strategischen Kern-Verständnis (3.2), durch gestalterisches Interpretieren des Argumentations-Fokus (4.1). Die vorgeschlagene Designsemantik muss immer wieder auch der fachlich-inhaltlichen Bestätigung (4.2) unterzogen werden. So entstehen nicht nur markentypische Einzellösungen, sondern integrierte und gesamtheitliche Wahrnehmungserlebnisse.
- Beim detaillierten Ausarbeiten des (5.) ENTWURFS durchläuft die vorläufige Kreation bzw. der Messe-Designentwurf mehrfach rekursive Entwurfs-, Freigabe- und Anpassungsschleifen auf operativer (4.1), taktischer (4.2) und strategischer (5.1) Ebene innerhalb der Sender-Organisation bis zur finalen Kommunikationslösung für das Messeerlebnis mit Besucherkontakt.

Die Endabnahme und Freigabe des finalen Messe-Designentwurfs (5.1) erfolgt durch das strategische Management. Dennoch kann ein Designkonzept erst während des Messeereignisses selbst unter Beweis stellen, ob die strategischen Marken- und Unternehmens-Ziele zusammen mit der semantischen

Übersetzung (5.2) auch die Empfänger-Seite wirklich kommunikativ erreicht haben und emotional überzeugen konnten, oder ob das Konzept für nachfolgende Einsätze angepasst²²⁰ werden muss (5.3).

Die vorläufige Modellstruktur wurde erstmals zur IAA 2013 praxisbezogen eingesetzt, zum Entwickeln und Umsetzen der messtauglichen Darstellung eines komplexen, technischen Sachverhalts auf dem Messestand von Mercedes-Benz.²²¹ Struktur und Prinzip der Management-Systematik wurden zur *redaktionellen Vorbereitung* der Gespräche mit Entwicklern im Fachbereich, für das (*richtunggebende*) *Briefing* der Designer und Messebauer und für die *finale Abnahme* der Themendarstellung „Passive Sicherheit“ (am Liegesitz der neuen S-Klasse) eingesetzt. Das systematische Prinzip war bei der Projektvorbereitung und -steuerung²²² ein hilfreiches, designmethodisches Instrumentarium. Die Basisstruktur des vorläufigen Systematik-Modells unterstützte beim *Sammeln und Zuordnen* sowie beim *Vergleichen und Bewerten* von Informationen. Das spezielle Themenfeld „Passive Sicherheit“ musste zusätzlich in die schon bestehende Messeplanung integriert werden, ohne den Gesamtkontext nachträglich zu stören. Konkret wurden deshalb Standpunkte und Ziele der unternehmensinternen Fachexperten im *strategischen Rollenverständnis* gesammelt und zugeordnet und über *Kern- und Rahmen-Verständnisse verglichen und bewertet*. Durch *Ausbalancieren* unterschiedlicher Weltbilder und Interpretations-Standpunkte wurde im *taktischen Rollenverständnis* mit den beteiligten Akteuren eine gemeinsame Ziel-Orientierung gewonnen. In den Lenkungsgesprächen wurde über integrierte Themen-Moderation ein technisch-gestalterisches Zielbild²²³ entworfen. Als Kommunikationsform (Messedesign) und dessen inhaltliche Verortung auf dem Messestand wurde im *operativen Rollenverständnis* die Gestaltung eines Schnittexponats veranlasst.

Durch zielorientiertes Denken und Handeln aller Beteiligten gelang die bauliche Umsetzung der Technologiedarstellung termingerecht und integrativ auf dem Messestand. Das schwierige Einsteuern des zusätzlichen Kommunikationsbeitrags erfolgte unter Berücksichtigung der strategisch vorgegebenen Kommunikationsziele der Marke, der taktisch vereinbarten Maßnahmen zur Produktkampagne und der operativen Möglichkeiten auf dem Messestand. Die Struktur und das Prinzip der Management-Systematik halfen, Entwicklungsgespräche, Maßnahmenplanungen, Korrekturen und Erfolgskontrollen mit hoher Effizienz im laufenden Messeprojekt vorzunehmen. Die Fachexperten, Designer und Messebauer wurden mit ihren unterschiedlichen Standpunkten und Zielen akzeptiert und ihr spezielles Wissen und Können aktiv der Problemlösung zugeführt. Die Möglichkeit einer gesamtheitlichen Situationseinschätzung hat die gemeinsame Zielorientierung aller Beteiligten im Projektverlauf deutlich geschärft und auf das inhaltliche und emotionale Wahrnehmungserlebnis für die Messebesucher fokussiert. Auf dem Messestand wurde die technische Innovation als Sicherheits- und Komfortmerkmal inszeniert. Sie integrierte sich nahbar und verständlich in die Premium- und Komfort-Kampagne und sprach sogar VIP-Kunden an.

²²⁰ *Durch neutrale Marktforschung gewinnt das Messe-Designmanagement auf Empfänger-Seite valides Feedback von befragten Messebesuchern. Erkenntnisse über die Erlebnisqualität der Marken- und Technologie-Inszenierung müssen als Verbesserungen in den Kurations-Prozess zurückfließen.*

²²¹ *Vgl. dazu den ausführlichen Erfahrungsbericht des Verfassers zur Erprobung des Systematik-Modells am Praxisbeispiel auf der IAA 2013 im Anhang E der vorliegenden Arbeit.*

²²² *Das Designmanagement musste sowohl strategische, taktische und operative Rollen einnehmen, um Aspekte zusammenhängend zu verstehen und zueinander auszubalancieren.*

²²³ *Zielbild: Konkret wurde ein Schnittmodell (vom neuartigen Liegesitz der neuen S-Klasse, Baureihe W/V 222) als Kommunikationsträger der Marken- und Technologie-Botschaften überlegt, um das Themenfeld „Passive Sicherheit“ sowohl technisch als auch emotional auf der Messe zu inszenieren.*

Fazit aus den speziellen Erfahrungen der Erstanwendung: Die vorläufige Modellstruktur mit ihren vier Teilsystemen und Haupt-Perspektiven hat sich im Praxistest während der Vorbereitungen zur IAA 2013 als universelle Basisstruktur bewährt. Daraus lassen sich verallgemeinerte designtheoretische Schlussfolgerungen ziehen und ganzheitlich darstellen (siehe Abbildung 65).

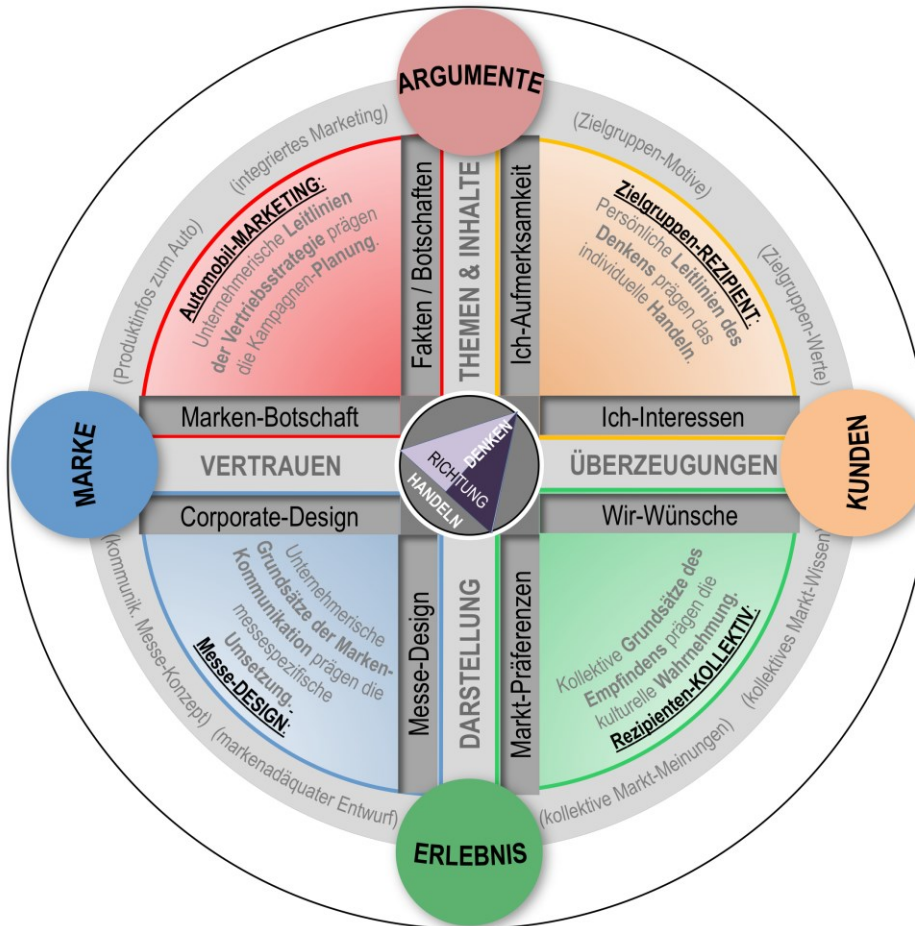


Abbildung 65 Fazit zur Struktur der Systematik aus dem Messeprojekt IAA 2013

Für Themen-Management und redaktionelles Messe-Designmanagement lassen sich zur grundsätzlichen Struktur komplexer Messen allgemeine designwissenschaftliche Erkenntnisse formulieren:

Das Teilsystem AUTOMOBIL-MARKETING wird wesentlich durch unternehmerische Leitlinien der Vertriebsstrategie geformt, die ihrerseits maßgeblich die Planung der Kommunikationskampagnen prägen. Die MARKEN-BOTSCHAFT repräsentiert im Marketing-Kern das VERTRAUEN, das die Marke vermitteln möchte. Die FAKTEN/BOTSCHAFTEN repräsentieren im Marketing-Kern dagegen die THEMEN & INHALTE, die als belastbare Argumente dem tatsächlich konsumierenden Endverbraucher gesendet werden können. Der Geltungsrahmen für dieses Teilsystem wird einerseits durch die Vorgaben der Organisation für das Integrierte Marketing und andererseits durch die relevanten Produktinformationen zum Auto als äußere Abgrenzung zum komplexen Umfeld des Bezugssystems gezogen.

Das Teilsystem DESIGN wird wesentlich durch unternehmerische Grundsätze der Markenkommunikation geformt, die ihrerseits maßgeblich die messespezifische Umsetzung von Design prägen. Das CORPORATE-DESIGN repräsentiert im Gestaltungs-Kern das VERTRAUEN, das die Marke über ihre Symbolik semantisch erlebbar machen möchte. Das MESSEDESIGN repräsentiert im Gestaltungs-Kern dagegen die DARSTELLUNGSFORM, die als wahrnehmbares Erlebnis dem Konsumentenkollektiv

tiv nach sozio-kulturellen Erwägungen passend zum Markt gesendet werden können. Der Geltungsrahmen für dieses Teilsystem wird einerseits durch die Regeln der Organisation für markenadäquate Gestaltung und andererseits durch das bestehende kommunikative Gesamtkonzept der Messe als äußere Abgrenzung zum komplexen Umfeld des Bezugssystems gezogen.

Das Teilsystem REZIPIENT wird wesentlich durch persönliche Leitlinien des Denkens geformt, die ihrerseits maßgeblich das individuelle Handeln des Endverbrauchers prägen. Die ICH-INTERESSEN repräsentieren im Rezipienten-Kern die ÜBERZEUGUNGEN, die der Kunde durch Markenprodukte zu befriedigen versucht. Die ICH-AUFMERKSAMKEIT repräsentiert im Rezipienten-Kern dagegen die THEMEN & INHALTE, die als bestätigende Argumente vom tatsächlich konsumierenden Endverbraucher empfangen und für seine Entscheidungsfindung ausgefiltert werden. Der Geltungsrahmen für dieses Teilsystem wird einerseits durch die bestimmenden Motive in der Zielgruppe und andererseits durch die relevanten Werte in der Zielgruppe als äußere Abgrenzung zum Umfeld des Bezugssystems gezogen.

Das Teilsystem MARKT wird wesentlich durch die kollektiven Grundsätze und Gemeinsamkeiten des Empfindens geformt, die ihrerseits die kulturelle Wahrnehmung von Botschaften und Semantik maßgeblich prägen. Die WIR-WÜNSCHE repräsentieren im Markt-Kern die ÜBERZEUGUNGEN, die von vielen Kunden als soziales und kulturelles Gemeingut geteilt und deshalb präferiert werden. Die MARKT-PRÄFERENZEN repräsentieren im Markt-Kern dagegen die DARSTELLUNGSFORM, die vom Konsumentenkollektiv wegen ihrer sozialen und kulturellen Verankerungen überhaupt als interessantes Erlebnis wahrgenommen und für das Konsumbedürfnis im Markt als akzeptabel oder sogar begehrenswert empfunden wird. Der Geltungsrahmen für dieses Teilsystem wird einerseits durch die kollektive Meinungsbildung in der Gesellschaft eines Marktes und andererseits durch das vorhandene kollektive Wissen in dieser Konsumgemeinschaft als äußere Abgrenzung zum Umfeld des Bezugssystems gezogen.

3.6 Formulieren des bidirektionalen Koordinatensystems zum Vergleichen & Bewerten von Informationen

Eine messeunabhängige Basisstruktur soll für systematisches und integratives Designmanagement im Allgemeinen formuliert werden. Die messespezifisch entwickelte Basisstruktur (aus Theorie- und Praxisstudium) wird nun hinsichtlich möglicher Meta-Strukturen ausgewertet.

Designprojekte können grundsätzlich auch als komplexe Systeme aufgefasst werden, wenn das eigentliche Bezugssystem aus mehrdimensionalen Zusammenhängen und Abhängigkeiten geformt wird, die ganz unterschiedlichen Teilwelten zuzuordnen sind. Gerade beim Entwickeln und Lenken komplexer Designaufgaben, muss das relevante Bezugssystem stets in seinen Vernetzungen verstanden und abgegrenzt werden. Die Einflüsse und Faktoren zur Steuerung des Bezugssystems müssen dazu hinreichend auch außerhalb fachspezifischer Perspektiven analysiert werden. Die verallgemeinert vorgeschlagene Struktur stützt sich auf die vier erprobten Teilsysteme. Mit ihnen können (sogar fachlich unterschiedliche) Kern- und Rahmenverständnisse sehr individuell erfasst und im Detail beschrieben werden. Das Strukturmodell soll interessierten Praktikern helfen, verfügbare und hinzugewonne Teilerkenntnisse systematisch zu sortieren und integrativ zu einem Gesamtbild zusammenzufügen (siehe Abbildung 66).

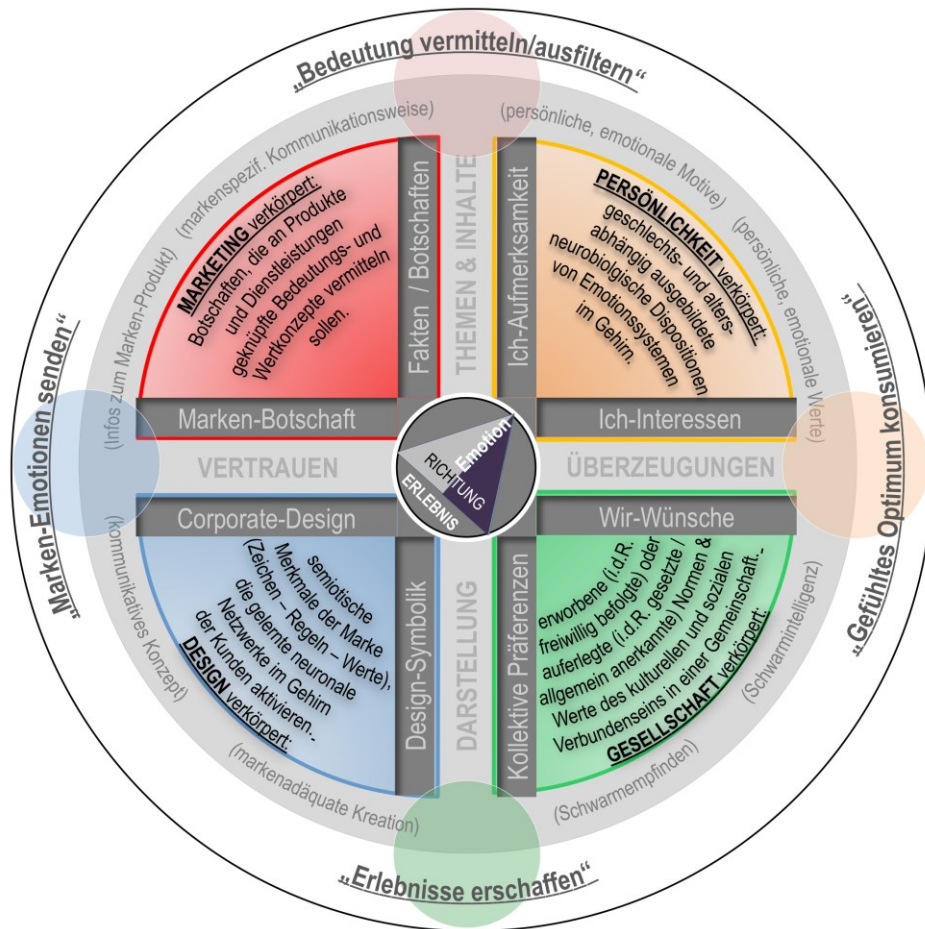


Abbildung 66 Verallgemeinertes Struktur-Modell zum systematischen und integrativen Management komplexer Designprojekte

Für Lenkungsverantwortliche komplexer Bezugssysteme und Entscheidungsträger auf der Meta-Ebene kann aus den untersuchten Teilsystemen designtheoretisch verallgemeinert werden:

Das Teilsystem MARKETING steht allgemein für jene Botschaften, die an Produkte und Dienstleistungen geknüpfte Bedeutungs- und Wertkonzepte vermitteln sollen. Über das Marketing werden die MARKEN-EMOTIONEN perspektivisch durch MARKEN-BOTSCHAFTEN gesendet. Die BEDEUTUNGEN werden perspektivisch dagegen durch FAKTEN-BOTSCHAFTEN vermittelt. Äußerlich begrenzt wird das Marketing eines Unternehmens einerseits durch die an den Verbraucher gesendeten Informationen zum Marken-Produkt und andererseits durch die unternehmensintern gesetzten Leitlinien der markenspezifischen Kommunikationsweise.

Das Teilsystem DESIGN steht allgemein für sinnlich wahrnehmbare Zeichen, Regeln und Werte. Aus den Feldforschungen von Karmasin lässt sich zusammenfassen, dass Bedeutung gezielt über semantische Merkmale aufgebaut wird, indem die bedeutungsvermittelnden Merkmale bewusst in ein Kontrast- oder Analogieverhältnis gesetzt werden und in dieser spezifischen Anordnung zum wiedererkennbaren und prägenden Code für die Bestandteile und Eigenschaften von Produkten und Marken werden, die für ihre Benutzer wiederum ganz spezifische Bedeutungen widerspiegeln können.²²⁴ Häusel resümiert aus dem Blickwinkel der Hirnforschung: „Offensichtlich ist auch unser Form- und Designempfinden eng mit

²²⁴ Vgl. Karmasin, Helene (2007), S. 167.

unserem Emotionssystem verknüpft.²²⁵ Die Soziologin Albena Yaneva verfolgt den Ansatz, dass Design eine Vermittlerfunktion im sozialen Alltag der Menschen ausübt; sie sagt dazu:

„In diesem Sinne ist ‚Design‘ ein Verbindungstyp, der nicht durch andere ökonomische, soziale oder politische Ursachen erklärt werden kann. Es hat seine eigene Art, sich zu verbreiten, es hat seine eigene Objektivität und seine eigene Solidität. Gemeinsam mit legalen, technischen, künstlerischen und religiösen Bindungen trägt Design dazu bei, das Soziale zu stabilisieren, es auf Dauer zu setzen.“²²⁶

Insgesamt lässt sich ableiten: Über das Design werden die MARKEN-EMOTIONEN perspektivisch durch CORPORATE-DESIGN gesendet. Die semantischen ERLEBNISSE werden perspektivisch dagegen durch die SYMBOLIK der Designlösungen vermittelt. Äußerlich begrenzt wird das Markendesign eines Unternehmens einerseits durch das nach außen zu vermittelnde kommunikative Konzept und andererseits durch die unternehmensintern gesetzten Leitlinien für markenadäquate Kreationen.

Das Teilsystem PERSÖNLICHKEIT steht allgemein für die geschlechts- und altersabhängig ausgebildeten neurobiologischen Dispositionen im Gehirn jedes einzelnen Menschen. Laut Hirnforschung wird das Denken und Handeln jedes bewusst und auch unbewusst interagierenden menschlichen Akteurs durch seine persönlichkeitsbildenden Emotionssysteme individuell gesteuert.²²⁷ Die Persönlichkeitsstruktur entscheidet also, was das GEFÜHLTE OPTIMUM ist und wie es perspektivisch über die ICH-INTERESSEN individuell verfolgt und konsumiert wird. Alle individuell relevanten BEDEUTUNGEN werden perspektivisch dagegen über die ICH-AUFMERSAMKEITEN aus einem komplexen Gesamtzusammenhang ausgefiltert. Bei Karmasin ist dazu aus Sicht der Motivforschung Folgendes zu finden:

„Menschen reagieren nicht nur, sondern sie bilden Erwartungen und Zielvorstellungen aus: Sie streben das Verhalten an, das positiv bewertete Personen zeigen. Sie versuchen Ziele und Werte zu erreichen, die eine maximale Kombination aus Attraktivität und Erreichbarkeit darstellen.“²²⁸

Der individuelle Empfangs- und Wahrnehmungsraum jedes Menschen kann daher einerseits durch die emotionalen Wertkonzepte und andererseits durch die emotionalen Wünsche und Motive seiner Persönlichkeit äußerlich eingegrenzt werden. Kulturell und sozial verankerte Gebote und Verbote wirken zusätzlich von außen auf das individuelle Denken und Handeln ein. Malik sagt dazu: „Verhaltensregeln bestimmen weniger[,] was zu tun ist, sondern *wie*, d.h. auf welche Art und Weise dasjenige was getan wird, ausgeführt werden soll.“²²⁹ Und: „Verhaltensregeln bestimmen daher eine gewisse Bandbreite oder einen gewissen Bereich, innerhalb dessen das Individuum agiert.“²³⁰

Das Teilsystem GESELLSCHAFT steht allgemein für jene Normen und Werte, die in einer Gemeinschaft kollektiv empfundene Bedeutungen haben und dadurch auch für viele Teilnehmer eines bestimmten Markts handlungsleitend sind. Der Verfasser schließt sich hier der kulturalanthropologischen Definition von Karmasin an, in der es heißt:

²²⁵ Häusel, Hans-Georg (2010), S. 193.

²²⁶ Yaneva, Albena (2012), S. 83.

²²⁷ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010), S. 97–98.

²²⁸ Karmasin, Helene (2007), S. 58.

²²⁹ Malik, Fredmund (2008), S. 201.

²³⁰ Ebenda, S. 202.

„Kultur wird hier als System betrachtet, das diejenigen Werte und ideologischen Ordnungsmuster bereitstellt, die einen bestimmten Typ von Gesellschaft ermöglichen. [...] Die heutige komplex geschichtete Gesellschaft ist unter anderem dadurch entstanden, dass sich der Wert des autonomen Individuums als Kulturideal durchsetzte.“²³¹

Die Soziologin Albena Yaneva macht deutlich, dass durch Design ein gemeinsames und soziales Vergnügen entsteht und durch den Objektgebrauch im kulturellen Zusammensein von Menschen kollektive Verbundenheit erlernt und geformt wird.²³² Die involvierten Teilnehmer eines Markts empfinden deshalb ihre spezifisch miteinander geteilten Regeln, Normen und Werte auch meist als einen wichtigen Bestandteil ihrer Persönlichkeit. Dem Einzelnen vermitteln kollektiv verankerte Regelwerke ein Gefühl von Zugehörigkeit, Sicherheit und Bestätigung. Aus diesem kollektiven Zusammengehörigkeitsgefühl von Menschen entsteht eine hohe Gruppenmotivation, übergreifende Regeln zur Orientierung aufzustellen und diese als Ideale auch der eigenen Lebenswelt(en) anzustreben. Auch die Hirnforschung bestätigt die Bedeutung kultureller und sozialer Prägungen für die Formung und Disposition der emotionalen Persönlichkeit. Speziell zur Wirkung von Design im Gehirn merkt Häusel aus der Neuroforschung allerdings an, dass Form- und Farb-Wahrnehmung letztlich auch immer emotional wirksam sind: „Innerhalb dieser kulturell geprägten Grundmuster regieren unsere Motiv- und Emotionssysteme. Balance-, Stimulanz- und Dominanz-Design.“²³³

So wird in allen Märkten stets versucht, das GEFÜHLTE OPTIMUM (perspektivisch) über die kulturell und sozial verankerten WIR-WÜNSCHE zu konsumieren. Dagegen werden alle kollektiv relevanten ERLEBNISSE (perspektivisch) über die gemeinschaftlich empfundenen Gebote und Verbote aus einem komplexen Gesamtzusammenhang als KOLLEKTIV-PRÄFERENZEN ausgefiltert. Äußerlich begrenzt wird der gemeinschaftliche Empfangs- und Wahrnehmungsraum in einer Gesellschaft einerseits durch das kollektiv vorhandene Wissen vieler Menschen (ihrer Schwarmintelligenz) und andererseits durch deren kollektives Beurteilen von Sachverhalten (ihr Schwarmempfinden).

Die vier übergreifenden Hauptperspektiven helfen, das EMOTIONALE KERN-ERLEBNIS im Zentrum des Managements komplexer Designprojekte herauszuarbeiten und zu fokussieren:

- **Nach innen** wird über die vier Hauptperspektiven der **Gesamtzusammenhang** als integratives und emotionales Erlebnis verständlicher.
- **Nach außen** helfen die vier Hauptperspektiven den Gesamtzusammenhang gegenüber dem **Systemumfeld** definiert abzugrenzen. Durch diese Verbindlichkeiten können wiederum die Ziele im Innern besser fokussiert werden (siehe Abbildung 67).

²³¹ Karmasin, Helene (2007), S. 207.

²³² Vgl. Yaneva, Albena (2012), S. 81–82.

²³³ Häusel, Hans-Georg (2010), S. 193.

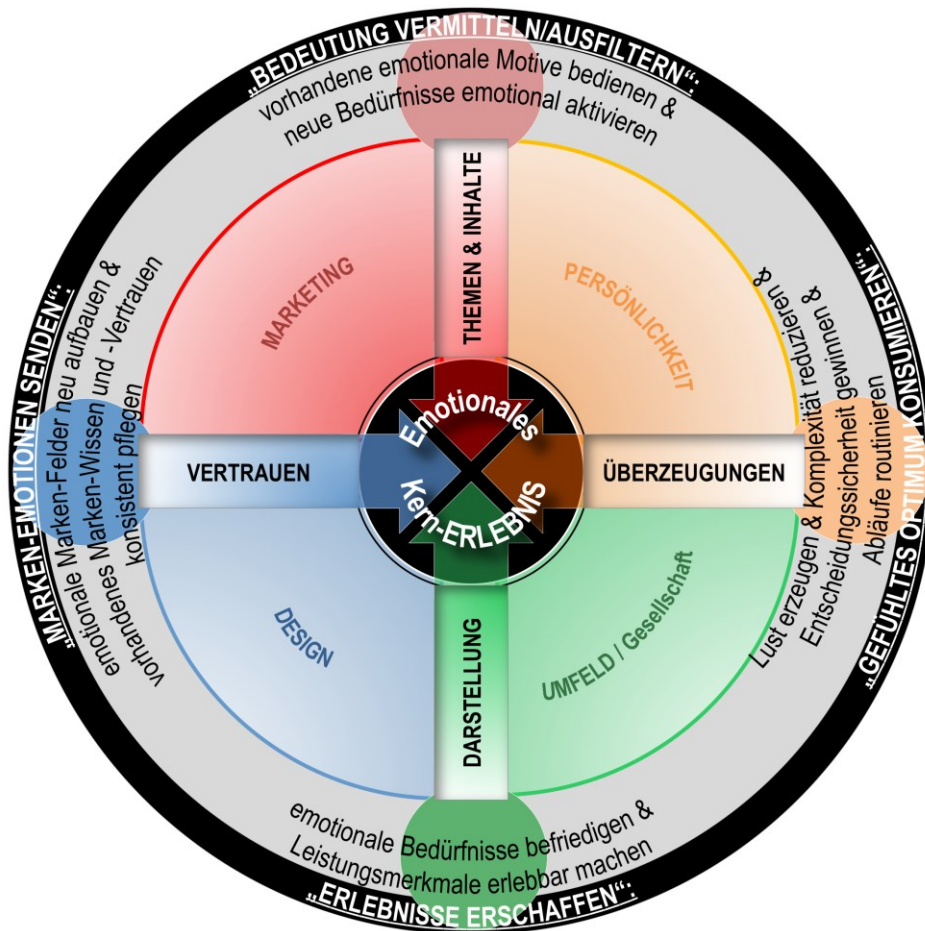


Abbildung 67 Verallgemeinerte Haupt-Perspektiven zum systematischen und integrativen Management komplexer Designprojekte

Für Lenkungsverantwortliche komplexer Bezugssysteme und Entscheidungsträger auf der Meta-Ebene kann aus den erforschten Haupt-Perspektiven designtheoretisch Folgendes verallgemeinert werden:

Hauptperspektive MARKEN-EMOTIONEN SENDEN – Unternehmen teilen sich über ihre Marken mit. **VERTRAUEN in die Marke** ist das emotionale Kernerlebnis und muss die zentrale und zusammenhängende *Sende-Botschaft der Marke* sein. Über die angrenzenden Teilsysteme MARKETING und DESIGN müssen emotionale Markenfelder neu aufgebaut und vorhandenes Wissen und Vertrauen in die Marke konsistent gepflegt werden.

Aus Perspektive der Motivforschung definiert Karmasin die Rolle von Marken als Bedeutungsträger:

„Marken sind die Träger von Bedeutungen und Gefühlen, die einer Gesellschaft wichtig sind, die kollektive Geltung beanspruchen können. Durch ihre Produkte und durch ihre zeichenhafte Konstruktion verweisen sie auf die Denkkategorien und auf die Konzeptionen des Wünschenswerten, auf die kulturellen Ideale, die eine Gesellschaft verteidigt.“²³⁴

Aus Perspektive der Hirnforschung beschreibt Häusel die Funktions- und Wirkungsweise von Marken auf Grundlage neurochemischer und neuroelektrischer Vorgänge im Gehirn:

²³⁴ Karmasin, Helene (2007), S. 558.

„Marken sind neuronale Netzwerke, in denen Produkteigenschaften und Emotionswelten verknüpft sind. Bei starken Marken reichen wenige Signale aus, um im Gehirn das ganze Netzwerk zu aktivieren und damit die Kaufentscheidung unbewusst zu beeinflussen. Der Wert einer Marke aus Sicht des Gehirns steigt, je mehr Emotionsfelder positiv von der Marke besetzt werden. Kultmarken erzählen eine Geschichte und sind mit einem Mythos verbunden.“²³⁵

Hauptperspektive GEFÜHLTES OPTIMUM KONSUMIEREN – Kommunikation und Wahrnehmung findet immer entlang individueller und gesellschaftlicher Überzeugungen statt. **ÜBERZEUGUNGEN der Kunden** formen das emotionale Kernerlebnis beim Wahrnehmen. Für die angrenzenden Teilsysteme **PERSÖNLICHKEIT** und **GESELLSCHAFT** müssen Lust erzeugt, Komplexität reduziert, Entscheidungssicherheit gewonnen und Abläufe routiniert werden. Zu erfolgreicher Kommunikation merkt auch Karmasin aus Perspektive der Motivforschung an:

„Wichtig für Rhetorik und Persuasionsstrategien ist nun, dass sie am Stand der Überzeugungen und der Werthaltungen des Publikums, an das sie sich wenden, ansetzen. Rhetorik und Werbung wenden sich an das, was sie als allgemeine Werthaltungen, als Wissen ihres Publikums voraussetzen können, an das, was nach dem Alltagsverständnis oder nach dem Bewusstsein einer Zielgruppe richtig, wahrscheinlich oder plausibel ist. Hier geht es also um das Wahrscheinliche und Plausible, nicht um universell gültige Prämissen.“²³⁶

Hauptperspektive BEDEUTUNG VERMITTELN/AUSFILTERN – Denken, Wahrnehmen, Wünschen usw. ist das Verarbeiten von Information und Zuweisen oder Abgleichen von Bedeutungen im Gehirn des Menschen. Dies sind Vorgänge, die häufig auch als kognitive Prozesse bezeichnet werden. Die Hirnforschung sagt über bewusstes Denken und Handeln: „Bewusstsein ist demnach das Ergebnis des Aussortierens von Information.“²³⁷ Karmasin charakterisiert, dass der Mensch ein informationsverarbeitendes, ein interpretierendes Wesen ist; durch willentliches Einprägen findet aktives Lernen statt, durch automatisches Einprägen findet Konditionieren statt.²³⁸ Über **THEMEN & INHALTE** entsteht ein emotionales Kernerlebnis überhaupt erst als etwas Bedeutungsvolles und Relevantes. Über die angrenzenden Teilsysteme **MARKETING** und **PERSÖNLICHKEIT** müssen durch geeignete Angebote des Absenders die vorhandenen emotionalen Bedürfnisse des Empfängers bedient und neue Bedürfnisse emotional aktiviert oder weiter verankert werden. Es darf geschlussfolgert werden, dass Bedeutungsentstehung und Bedeutungsverarbeitung zentrale Aspekte in allen Kommunikationsbemühungen sind, wie auch Karmasin bestätigt:

„Diese Fähigkeit des Menschen zur Bedeutungskonstitution, zum Umgehen mit Sinn und Bedeutung, rückt zunehmend ins Blickfeld moderner psychologischer Theorien, und diese Sicht des Menschen als eines interpretierenden Wesens ist für Marktkommunikation wesentlich.“²³⁹

²³⁵ Häusel, Hans-Georg (2010), S. 163.

²³⁶ Karmasin, Helene (2007), S. 414.

²³⁷ Häusel, Hans-Georg (2010), S. 91.

²³⁸ Vgl. Karmasin, Helene (2007), S. 151.

²³⁹ Ebenda, S. 151.

Hauptperspektive ERLEBNISSE ERSCHAFFEN – Durch das Design der Dinge wird sinnliches Wahrnehmen und Interpretieren überhaupt erst ermöglicht. Die Kulturosoziologin Aida Bosch macht deutlich, dass Design auch immer ein sozialer Prozess ist: „Design und Herstellungsprozess schließen im soziologischen Sinne menschliche Kultur in einer spezifischen Weise in das Ding ein, und setzen diese im Gebrauch des Dings wieder frei.“²⁴⁰ Die **DARSTELLUNG** ist das sinnlich Wahrnehmbare des emotionalen Kernerlebnisses. Über die angrenzenden Teilsysteme DESIGN und GESELLSCHAFT müssen durch sinnlich erlebbares Design die abstrakten Leistungsmerkmale des Absenders in geeignete (Reiz-) Angebote für den Empfänger übersetzt werden. Dies geschieht, indem die interessierenden emotionalen Bedürfnisse des Empfängers gezielt durch (sensorisch) wahrnehmbare semantische Erlebnisse bedient werden. Eine Ermutigung, ein noch integrierteres Verständnis von Design zu entwickeln und durch Design wiederum mehr Nachhaltigkeit zu bewirken, findet sich in den Gedanken des Soziologen Hörning:

„Affektivität eröffnet für das Design aber immer wieder auch neue Felder für Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten. So zielt ein Gestaltungskonzept, wie etwa das erfolgreiche ‚emotional design‘, systematisch darauf, Produkte gegen Gefühle auszutauschen, indem es möglichst viele Sinne anzusprechen versucht. Dabei verlagern sich die Schwerpunkte der Gestaltung zunehmend vom reinen Objekt-Design hin zum ‚Rahmendesign‘, das auch die sozialen und kulturellen Kontextbedingungen der Objekt-Nutzung ins Auge fasst.“²⁴¹

Die Verallgemeinerbarkeit der Basisstruktur legt den entscheidenden Grundstein für das weitere Ausdifferenzieren des designtheoretischen Modells. Nach dem Prinzip eines Kompasses könnten künftig Standortbestimmungen und Findung von Richtungen noch intuitiver im Designmanagement durchgeführt werden. Diese Idee eröffnet wiederum auch in komplexen Messeprojekten neue Potenziale für das systematische und integrative Management von Designaufgaben. Mit Verallgemeinerung der Basisstruktur könnte das Systematik-Konzept sogar über reines Messe-Designmanagement hinaus unter Beweis gestellt werden und als Denkansatz für weiterführende, designwissenschaftliche Überlegungen interessieren.

Die ursprüngliche Idee von einem Systematik-Modell zum Strukturieren wird zu einem neuartigen Kompass-Modell zum Orientieren für das Management von Messedesign weitergedacht. Als Zielvorstellung wird ein kompassartiges Prinzip verfolgt, das sowohl Struktur als auch Orientierung bietet. Das nachfolgend im Ansatz skizzierte *Kompass-Modell* vereint, komprimiert und verallgemeinert in sich alle zuvor entwickelten und erprobten Struktur-, Perspektiv- und Verständnis-Modelle.

Malik schlägt für komplexe Situationen aus Perspektive der Systemforschung ein Konzept zum evolutionären Problemlösen vor.²⁴² Die eigenen Forschungserkenntnisse machen deutlich, dass für gesamtgesellschaftliches Denken und Handeln im Design schrittweises Ausloten und Vermitteln zwischen allen Teilsystemen entscheidend ist. Als Konzeptidee erscheint die Vernetzung veränderlicher oppositioneller Beziehungen daher ein vielversprechender Ansatz. Prozesse des Nachdenkens und Entscheidens müssen über Grenzen hinweg ganzheitlich unterstützt werden. Ein Kompass mit fester Basisstruktur kann unterschiedliche Standpunkte vergleichbar machen. (siehe Abbildung 68).

²⁴⁰ Bosch, Aida (2012), S. 68.

²⁴¹ Hörning, Karl H. (2012), S. 44.

²⁴² Vgl. Malik, Fredmund (2008), S. 240–246. Der Autor der vorliegenden designtheoretischen Arbeit ist davon überzeugt, dass Designmanagement intuitiv ebenfalls evolutionäre Konzepte des Problemlösens benutzt. In der weiterführenden Untersuchung bleibt zu klären, welches Muster besonders für Messe-Designmanagement geeignet ist.

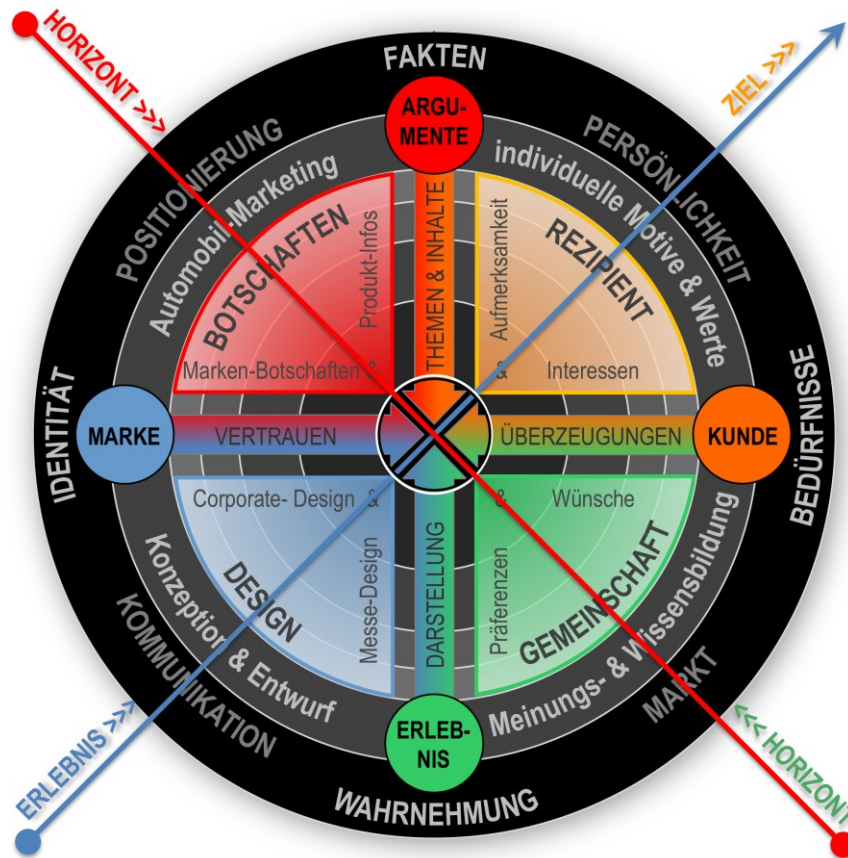


Abbildung 68 Konzeptionelle Idee zu einem neuartigen Kompass-Modell für Messe-Designmanagement

Das Kompass-Konzept setzt sich baukastenartig aus den einzelnen Teilmodellen der 4-Stufen-Logik zu einer Einheit zusammen. Die 4-Stufen-Logik und das *Anwendungsprinzip eines Kompasses* bilden zusammen die konzeptionelle Idee des Verfassers, um Designer künftig beim Verarbeiten komplexer Informationen mit *Instrumentarien zum Navigieren* (situationsgerecht) zu unterstützen.

In den weiterführenden Untersuchungen sollen die vierstufig überlegten Prinzipien und vorläufigen Modellvorstellungen in ein *praxistaugliches Gesamtkonzept für Designer* überführt und praktisch überprüft werden (siehe Abbildung 69).

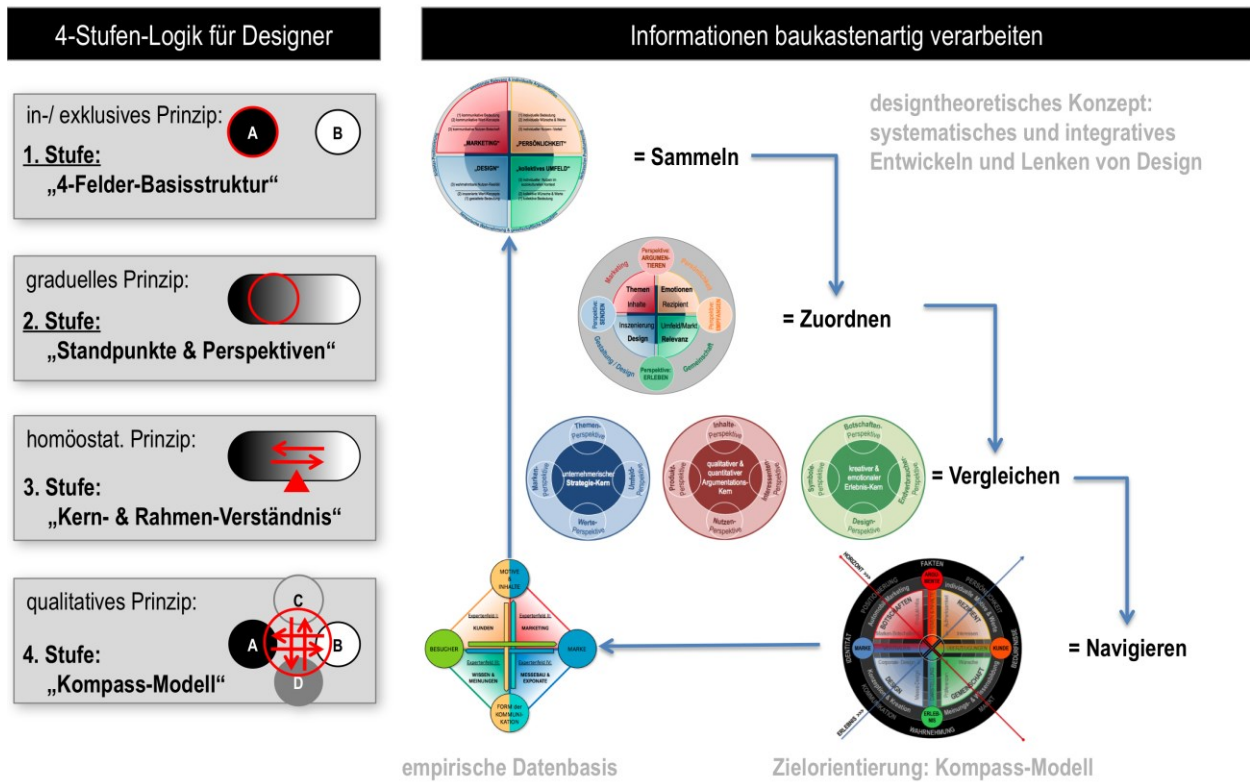


Abbildung 69 Methoden und Modelle für das stufenweise Verarbeiten von Informationen in komplexen Designprozessen

Kapitel 4

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

4.1 Vorschlägen baukastenartiger Instrumentarien zum Orientieren und Navigieren für Designer

Die bisherigen Überlegungen und Praxistests haben bestätigt, dass eine komplexe Problemstellung des Managements entlang der Struktur und der Analysefunktionen des Kompasses schichtweise auf das konkrete Projekt angewendet und abgeprüft werden kann. Durch das designtheoretische Begleiten einer praktischen Problemstellung mit dem Kompass-Modell kann das Nachdenken und der Klärungsbedarf über die dort vorhandenen, resultierenden und gegebenenfalls noch zu ergänzenden Teilbereiche, Perspektiven, Facetten und Orientierungen systematisch angeregt werden. Wegen der notwendigen Flexibilität für den Anwender müssen die Instrumentarien anpassungsfähig wie ein Baukasten bleiben; ihre Schichtstruktur bietet die logikbasierte Orientierung. So gelingt auch in komplexen Bezugssystemen ein flexibler und strukturierter Gesamtüberblick auf der *Meta-Ebene*. Gleichzeitig wird der Abgleich mit Ereignissen auf der detaillierten *Objekt-Ebene* ermöglicht. Die Idee des weiterführenden Modells, nachfolgend als **Messe-Designmanagement-Kompass** bezeichnet, baut sich systematisch aus vier übereinander liegenden Schichten auf. Die Herleitung der nachfolgenden Ideen und Zielvorstellungen basiert auf den vorläufigen Methoden und Modellen für das stufenweise Verarbeiten von Informationen (siehe auch Abbildung 69).

Herleiten und Spezifizieren des Kompass-Modells als Instrumentarium für Designer:

- **Zum Sammeln & Klassifizieren** von Informationen wird ein einfaches *Instrumentarium zum Abgrenzen* benötigt. Über die vier Ereignis- und Handlungsfelder MARKETING, PERSÖNLICHKEIT, GESELLSCHAFT, DESIGN kann ein komplexes Bezugssystem in- bzw. exklusiv beschrieben werden. Diese Idee bildet die *Basisstruktur* aller geplanten Instrumentarien im Baukasten – *Kompass-Schicht 1*.²⁴³
- **Zum Zuordnen & Ausbalancieren** wird ein *360-Grad-Instrumentarium zum Ordnen* benötigt. Die vier feststehenden Haupt-Standpunkte SENDER, EMPFÄNGER, ARGUMENTE, ERLEBNIS umgrenzen und beschreiben das Bezugssystem graduell, vergleichbar mit den Haupt-Himmelsrichtungen einer Kompassrose. Diese Idee bildet zwischen den vier Teilsystemen die *Basis-Perspektiven* aller geplanten Instrumentarien im Baukasten – *Kompass-Schicht 2*.
- **Zum Vergleichen & Bewerten** wird ein *differenzierendes Instrumentarium zum Ausgleichen* unterschiedlicher Verständnisse benötigt. Individuelle Standpunkte und deren oppositionelle Entsprechungen können durch weitere *Feinsegmente* innerhalb der vier großen Ereignis- und Handlungsfelder noch deutlich präziser festgestellt und ausdifferenziert werden.

Zur weiteren (emotionsorientierten) Feinsegmentierung des Kompass-Modells orientiert sich der Verfasser der vorliegenden Arbeit konzeptionell an den von Georg Häusel aus der Neuro- und Hirnfor-

²⁴³ Vgl. dazu auch Kapitel 1. Durch die empirische Untersuchung sind sowohl die vier Teilsysteme als auch ihre Basis-Perspektiven als Werkzeuge zum Beschreiben eines komplexen Bezugssystems ausführlich hergeleitet und bestätigt.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

schung beschriebenen drei markanten Emotionssystemen, die er in seinem Modell „Limbic Map[®]“ als besonders strukturgebend für menschliches Emotions- und Werteempfinden hervorhebt.²⁴⁴

- **Empfindungsgesteuerte Standpunkte** können unter Berücksichtigung ihrer resultierenden Perspektiven in wesentlichen Zusammenhängen diskutiert und ausgehandelt werden. Diese Idee eröffnet wiederkehrende und vergleichbare Strukturen zur qualitativen Auseinandersetzung mit (homöostatischen) *Ereignis-/Handlungs-Perspektiven*, die ihrerseits charakteristische, *emotionale Orientierungen* für alle geplanten Instrumentarien des Baukastens geben könnten – *Kompass-Schicht 3*.
- **Zum Orientieren & Navigieren** wird ein flexibles und neutrales *Instrumentarium zur Richtungs- und Horizontbestimmung* benötigt. Die Instrumentarien des Baukastens lassen sich schichten und unter dem orthogonalen Achsenkreuz zu einem Kompass-Modell komplettieren. Die zwei definierten Achsen ermöglichen mit ihrer orthogonalen Struktur (1.) das qualitative Bestimmen der grundsätzlichen Orientierung über die Standpunkt-Ziel-Richtung und (2.) das Anzeigen des dazugehörigen Argumentations-Interpretations-Horizonts. So entsteht eine situationspezifische Gesamtsicht im 360-Grad-Überblick. Diese Idee bildet über den vier Teilsystemen mit den graduellen Einteilungen das *Orientierung gebende Kompasskreuz* für alle geplanten Instrumentarien im Baukasten – *Kompass-Schicht 4*.

Leitgedanken zum Modellieren des Kompass-Modells als Instrumentarium für Designer:

- **Das Kompass-Prinzip** ermöglicht, sowohl den Gesamtkontext systematisch zu beurteilen als auch Entscheidungs- und Handlungsoptionen in seinen Teilsystemen detailliert zu erörtern.
- **Auf der Meta-Ebene** bietet das designtheoretische Modell für interessierte Messe-Designmanager eine Basis-Struktur zum Entscheiden und ein systematisches Prinzip zum Orientieren/Navigieren. Struktur und Methode sind vorrangig zur Strategieentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle in komplexen Bezugssystemen geeignet. Unter die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten fallen unter anderem auch Messeprojekte.
- **Auf der Objekt-Ebene** ist zuvor immer die anwendungsbezogene Auseinandersetzung und Adaption des Kompass-Modells auf den praxisspezifischen Projektzusammenhang und den Grad der dabei zu bewältigenden Komplexität notwendig. Operativ wird angeraten, den Modelleinsatz auf die Vorbereitung oder Rückführung einer spezifischen Problemdiskussion oder -analyse zu begrenzen. Es ist kontraproduktiv, die beteiligten Akteure permanent mit der vollen Komplexität aus Abhängigkeiten und Zusammenhängen im Gesamtkontext zu konfrontieren.
- **Struktur und Methode** des ausdifferenzierten Kompass-Modells helfen, in unüberschaubaren Zusammenhängen eine lösungsorientierte Richtungsbestimmung vorzunehmen. Auf dieser Basis kann dann die kommunikative Projektausrichtung systematisch festgelegt, ausgebaut und, wenn nötig, auch adaptiert werden.
- **Als Instrumentarium** bietet das Kompass-Modell hohe Flexibilität, ist aber keine Universalstrategie. Der Einsatz des Modells und seiner Management-Philosophie muss stets mit situationsbezogenem Augenmaß erfolgen, um einerseits wichtige Zusammenhänge offenzulegen, aber andererseits Einfaches nicht unnötig zu verkomplizieren. Seinen wichtigsten Beitrag wird der Kompass wohl als *methodische Unterstützung beim Kommunizieren* leisten.

²⁴⁴ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010), S. 42–46. Die Quellenangabe gilt sowohl für das bewusste Anlehnen an die von Häusel definierten Emotionssysteme als auch als Hinweis auf den Markennamen.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

4.1.1 Abgrenzungs-Instrumentarium nach inklusivem/exklusivem Prinzip

Kompass-Schicht 1 bildet oppositionelle Ereignis- und Handlungsfelder zum Ausloten von Gegensätzen ab. Ein erster Mehrwert für systematisches und integratives Designmanagement liegt in der grundsätzlichen Verständigung der Akteure über Prioritäten und Grenzen innerhalb und zwischen den von ihnen vertretenen Fachgebieten. MARKETING, PERSÖNLICHKEIT, UMFELD/GESELLSCHAFT, GESTALTUNG/DESIGN repräsentieren die vier hauptsächlichen Ereignis- und Handlungsfelder aller beteiligten Akteure. Diese vier Teilsysteme bilden wiederkehrende Ereignis- und Handlungs-Facetten in jedem komplexen Messeprojekt. Sie können nach dem *Inklusions- und Exklusions-Prinzip* systematisch voneinander abgegrenzt und strukturiert werden. Sie bilden das *Abgrenzungs-Instrumentarium* (siehe Abbildung 70).

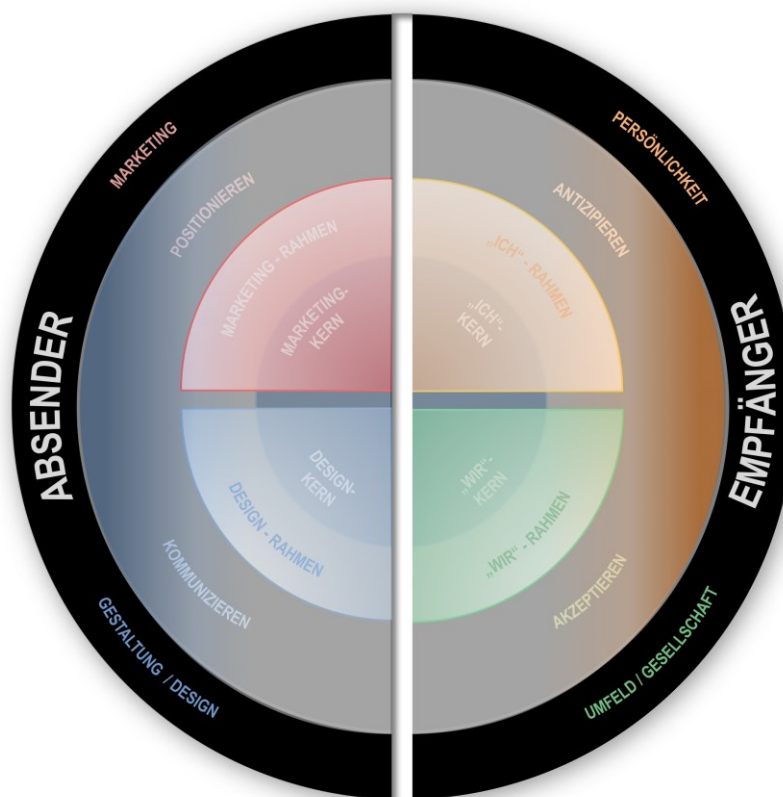


Abbildung 70 Kompass-Schicht 1 – die Ereignis- und Handlungsfelder des Kompass-Modells

Über das **MARKETING** werden **unternehmensseitig** die wesentlichen thematischen und inhaltlichen Festlegungen²⁴⁵ der Organisation zum KERN- und RAHMEN-Verständnis für sein Produkt- und Dienstleistungsportfolio getroffen. Das Teilsystem MARKETING repräsentiert auf Seiten des ABSENDERS alle Aspekte zum offerierten Spektrum an Leistungsversprechen und Nutzen-Botschaften und fasst deren wichtigste Kern-Merkmale als Leitlinien und Abgrenzungen zusammen. Aus dem unternehmerischen Denken, Entscheiden und Handeln der Marketing-Akteure entstehen die spezifischen Perspektiven zum POSITIONIEREN der Marke. Über Rahmen und Kern seiner Marketing-Botschaften und Marken-

²⁴⁵ Gemeint sind die wettbewerbsdifferenzierenden Merkmale der Produkte, Dienstleistungen, ... oder ganzer Kommunikationskampagnen dieser Marke bzw. des Unternehmens.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

Versprechen beeinflusst jeder Absender zwangsläufig auch die weitere Dynamik der Entwicklung von Themen und wichtiger inhaltlicher Zusammenhänge im gesamten komplexen Bezugssystem.

Über das DESIGN werden unternehmensseitig die wesentlichen semantischen Festlegungen²⁴⁶ der KERN- und RAHMEN-Verständnisse der Organisation zum markengerechten Auftritt von Produkten und Dienstleistungen und deren Kommunikationsmittel getroffen. Das Teilsystem GESTALTUNG/DESIGN repräsentiert auf Seiten des ABSENDERS alle Aspekte der semantisch und emotional erlebbaren Werte-Dimensionen der Organisation. Aus dem unternehmerischen Denken, Entscheiden und Handeln der Design-Akteure entstehen die spezifischen Perspektiven zum KOMMUNIZIEREN der Marke. Über Rahmen und Kern ihrer unverwechselbaren Designprinzipien sendet die Marke ihre spezifischen Werthaltungen in das gesamte komplexe Bezugssystem. Zwangsläufig modellieren Kommunikationsträger und Objekte das emotionale Wahrnehmen der Marke.

Die PERSÖNLICHKEIT steuert individuelle Wünsche und Motive jedes Endverbrauchers als seine ICH-bezogenen KERN- und RAHMEN-Verständnisse. Zur Befriedigung persönlicher Bedürfnisse erlangen nur jene thematischen und inhaltlichen Angebote eine emotionale Bedeutung, die auch persönliche Relevanz haben. Das Teilsystem PERSÖNLICHKEIT repräsentiert auf Seiten des EMPFÄNGERS die individuellen Wahrnehmungsräume für Produkte, Dienstleistungen und auch deren Kommunikations-Design. Kundenseitige Aufmerksamkeiten und Bedeutungen bilden die persönlichkeitsstypischen Leitmotive und Abgrenzungen. Aus dem individuellen Denken, Entscheiden und Handeln jedes Endverbrauchers entstehen seine spezifischen ICH-Perspektiven, die das Muster zum ANTIZIPIEREN von Botschaften und zum ERLEBEN von semantischen Designlösungen bilden. Fast alle, auch bei Karmasin erwähnten Konsumentenmodelle belegen ebenfalls, dass der Kunde sowohl individuell nach rein subjektiven Wünschen und Motiven denkt und handelt als auch von den Einflüssen und Konventionen aus Gesellschaft und Kultur in seiner Persönlichkeit beeinflusst und geformt wird.²⁴⁷ Das heißt, die emotionalen Dispositionen jedes Menschen werden ganz individuell von seinen KERN- und RAHMEN-Verständnissen geprägt, die für ihn bedeutungskonstituierend sind. Persönlichkeit wird aus Sicht der Hirnforschung nach Häusel auch als eine zeitlich stabile, individuelle Mischung der Emotionssysteme beschrieben, die sich durch erzieherische, kulturelle und erfahrungsbegründete Einflüsse im Verlauf des Lebens ausformt und dabei bestimmte Motiv- und Emotionssysteme stärker oder geringer ausprägt.²⁴⁸ „Was ein Kunde denkt und wie er denkt, ist nämlich untrennbar mit seinen meist unbewusst arbeitenden Emotionsprogrammen im limbischen System verbunden.“²⁴⁹ Das bedeutet für das Abgrenzungs-Instrumentarium, dass jeder Rezipient über Rahmen und Kern seiner Persönlichkeitsmerkmale unbewusst auch seine Interaktionen und Entscheidungen steuert, die Auswirkungen auf das gesamte komplexe Bezugssystem haben.

Über das UMFELD/die GESELLSCHAFT werden die sozio-kulturell verankerten Wünsche und Motive in einem Markt als die kollektiv vertretenen WIR-Gefühle im KERN- und RAHMEN-Verständnis zusammengefasst. Zur marktgerechten Befriedigung von Erwartungshaltungen erlangen nur jene thematischen, inhaltlichen und gestalteten Angebote eine positiv belegte Bedeutung, wenn sie auch gesellschaftliche Akzeptanz genießen. Das Teilsystem UMFELD/GESELLSCHAFT repräsentiert auf Seiten des EMPFÄNGERS die gemeinschaftlich geteilten Nutzen- und Werthaltungen gegenüber Produkt- und Dienstleistungsangeboten. Gesellschaftliche Wünsche und Präferenzen äußern sich als marktspezifische

²⁴⁶ Gemeint sind die sinnlich wahrnehmbaren Merkmale wie Form, Farbe, Haptik, Akustik, Olfaktorik, Gustatorik.

²⁴⁷ Vgl. Karmasin, Helene (2007), S. 31–32.

²⁴⁸ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010), S. 97–98.

²⁴⁹ Ebenda, S. 81.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

Leitmotive und Abgrenzungen. Aus dem kollektiven Denken, Entscheiden und Handeln vieler Endverbraucher entstehen deren spezifische WIR-Perspektiven. Sie bilden das Muster zum AKZEPTIEREN von Botschaften und zum ERLEBEN von semantischen Designlösungen im kulturellen oder sozialen Kontext. Die Soziologin Aida Bosch macht deutlich, dass Kultur über das Wissen und die Kenntnis von Bedeutungen und Interaktionen mit „Dingen“ vermittelt wird.²⁵⁰ Sie sagt:

„Der Mensch gestaltet sein Selbst, indem er eine materielle ‚Welt‘ herstellt, um anschließend mit dieser zu interagieren. Das Kulturelle entwickelt sich durch die Objektivierungen des individuellen Entwicklungsprozess [sic], das Individuelle findet sich durch die Bearbeitung und Variation des Kulturellen. Der große Vorteil der dinglichen Objekte ist, dass sie Kultur durch implizites Wissen, über den Gebrauch und die stillschweigend gewusste Bedeutung der Dinge – gewissermaßen nebenbei – vermitteln.“²⁵¹

Das bedeutet für das Abgrenzungs-Instrumentarium, dass jeder Endverbraucher auch immer als Teil seines sozialen und kulturellen Umfelds denkt und handelt. Die Einflüsse und Konventionen aus Gesellschaft und Kultur formen und verstärken die emotional steuernden Gebote und Verbote, die sich in gemeinschaftlich getragenen KERN- und RAHMEN-Verständnissen abzeichnen. Sie wirken wert- und bedeutungskonstituierend nach. Über Rahmen und Kern ihrer Umfeldprägungen interpretieren Marktteilnehmer auch die Nutzenbeiträge. Der Markt ist Umfeld und Spiegelbild der Gesellschaft zugleich. Im gemeinschaftlichen Umfeld werden Meinungsbildung betrieben und kollektive Regeln aufgestellt. Das Verhalten von Vorbildern und Leitfiguren formt und entwickelt allerdings auch permanent das soziale und kulturelle Umfeld.

In einem erweiterten Modellverständnis könnte diese Basis als Abgrenzungs-Instrumentarium auch *auf andere Anwendungsfälle* als nur Messe-Designmanagement übertragen werden, was an dieser Stelle der Arbeit aber vorerst noch nicht betrachtet und erörtert werden soll.

4.1.2 Zuordnungs-Instrumentarium nach graduellem Prinzip

Kompass-Schicht 2 bildet über vier Eckpunkte die Basis-Perspektiven zum Ermitteln von Trends ab. Ein weiterer Mehrwert für systematisches und integratives Design-Management liegt in der Schaffung von Verbindlichkeiten. Die Verständigung der Akteure über *grundsätzliche Standpunkte und Perspektiven* innerhalb und zwischen den von ihnen vertretenen Fachgebieten kalibriert das gemeinsame Nachdenken und Handeln. Die Eckpunkte, die das Modell des Design-Management-Kompasses konstituieren, werden durch die Basis-Perspektiven aufgespannt – SENDEN versus EMPFANGEN und ARGUMENTIEREN versus ERLEBEN. Als komplementäre Standpunkte betrachtet, wird über die vier strukturellen Eckpunkte auch der jeweilige Geltungs-Rahmen im spezifischen Bezugssystem definiert. Durch die zwei kreuzenden Achsen der Basis-Perspektiven werden im Modell gleichzeitig die gedanklichen Grenzlinien bzw. Übergangszonen zwischen den zuvor als Teilsysteme beschriebenen Ereignis- und Handlungsfeldern markiert. Ähnlich der Himmelsrose eines Kreiselkompasses, mit der die Himmelsrichtungen definiert sind und durch deren Segmentierung eine *feststehende Skaleneinteilung in Kreissektoren* stattfindet, seien nachfolgend auch alle strukturellen Eckpunkte im Design-Management-Kompass zu verste-

²⁵⁰ Vgl. Bosch, Aida (2012), S. 51–52.

²⁵¹ Ebenda, S. 57.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

hen. Klar *definierte Eckpunkte und Perspektiven* bilden zusammen ein *Zuordnungs-Instrumentarium* (siehe Abbildung 71).

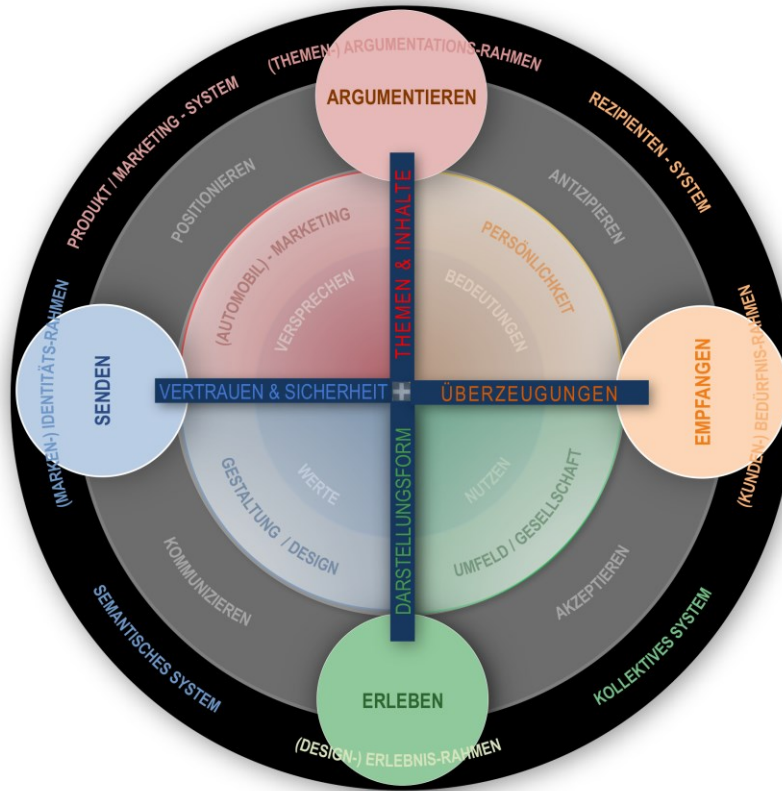


Abbildung 71 Kompass-Schicht 2 – die Basis-Perspektiven des Kompass-Modells

Mit dem Zuordnungs-Instrumentarium des Kompass-Modells lassen sich über SENDEN versus EMPFANGEN die grundsätzlichen Standpunkte von Dialogpartnern situativ erfassen. In der Praxis ist wegen der Verstrickungen und Abhängigkeiten in komplexen Dialogsystemen eine eindeutige Zuordnung wichtig: WER? inszeniert und verspricht in der dialogischen Situation etwas, um grundsätzlich WEN? zu erreichen und anzusprechen. Der Eckpunkt SENDEN spannt den SENDE- bzw. IDENTITÄTS-RAHMEN auf, innerhalb dessen die Marke als Absender von VERSPRECHEN und für WERTE auftritt. Der Eckpunkt EMPFANGEN spannt demgegenüber den EMPFÄNGER- bzw. BEDÜRFNIS-RAHMEN auf, innerhalb dessen sich die Empfänger mit ihren Vorstellungen und Erwartungen bezüglich BEDEUTUNGEN und NUTZEN als Endverbraucher und Gesellschaftsteilnehmer verhalten. So können die relevanten Kern-Aspekte schneller bzw. klarer entweder dem VERTRAUEN & SICHERHEIT sendenden Lager der MARKE oder dem ÜBERZEUGUNGEN empfangenden Lager der KUNDEN zugeordnet werden. Mit dem Kompass-Modell lassen sich über die Basis-Perspektiven bereits in Kompass-Schicht 2 multilaterale *Vereinbarungen* zum Verständnis der unternehmerischen Sicht und zum Rollen-Verhalten beteiligter Akteure treffen, um den grundsätzlichen Kommunikations-Horizont zu entwickeln. Für die Praxis erscheint es sinnvoller, alle weiteren taktischen und operativen Positionen und Ziele auf Basis einer vorerst *vereinbarten Horizontlinie zwischen Vertrauen versus Überzeugungen* detaillierter auszutauschen und aufzubauen, als sich langwierig und aus undefinierten Positionen einander nach dem Versuchs-Irrtums-Prinzip anzunähern.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

Über die Standpunkte von ARGUMENTIEREN versus ERLEBEN lassen sich die Pole zum Herstellen einer spezifischen BEDEUTUNG genauer definieren. Wegen der Vielschichtigkeit und Auslegungsfähigkeit von Themen & Inhalten und ihren möglichen Darstellungsformen in komplexen Bezugssystemen ist eine grundsätzliche Richtungsbestimmung notwendig. Alle beteiligten Akteure brauchen zur Verständigung zumindest eine gemeinsame Basis-Orientierung. Gerade in den kreativen Phasen, während konkrete Bedeutungs- und Erkennungsmuster erst entstehen, sind zahlreiche Akteure mit unterschiedlichen Vorstellungen und Meinungen beteiligt. Beim Beurteilen des Bedeutungsvollen und beim Nachdenken über einen dafür passenden Ausdruck streuen und drehen die Standpunkte der Akteure schnell. Dabei entstehen oft auch widersprüchliche Perspektiven. In der Praxis ist deshalb immer eine eindeutige Verständigung darüber wichtig, WAS? als Versprechen oder Motive in der kommunikativen Situation grundsätzlich WIE? durch Werte und Nutzen mit Bedeutung aufgeladen werden soll. Der Eckpunkt ARGUMENTIEREN spannt den ARGUMENTATIONS-RAHMEN auf, innerhalb dessen konkrete THEMEN & INHALTE eine Bedeutsamkeit entweder erst noch erlangen müssen, oder aber erneuert werden sollen. Der Eckpunkt ERLEBEN spannt demgegenüber den ERLEBNIS-RAHMEN auf, innerhalb dessen spezifische DARSTELLUNGSFORMEN einem neuen Thema eine Bedeutung konkret vermitteln oder an schon vorhandenes Bedeutungswissen anknüpfen können. Über die zwei Basis-Perspektiven in Kompass-Schicht 2 können die relevanten Kern-Aspekte zu argumentativen und gestalterischen Standpunkten, Vorstellungen und Meinungen leichter zugeordnet werden, entweder dem vorwiegend „übergreifend planenden“ Lager der Strategie oder dem „operativ handelnden“ Lager des Designs.

Modellgestützt kann das Verhältnis zwischen Meta- und Objektebene bereits mit dem *Abgrenzungs-Instrumentarium (Schicht 1)* und dem *Zuordnungs-Instrumentarium (Schicht 2)* über den Design-Management-Kompass angesprochen, analysiert und abgebildet werden. Die perspektivischen Gegensätze können in weiteren Analyseschritten mit den *weiterführenden Instrumentarien (Kompass-Schichten 3 und 4)* noch genauer ausgelotet werden.

4.1.3 Gleichgewichts-Instrumentarium nach homöostatischem Prinzip

Kompass-Schicht 3 ermöglicht Teil-Perspektiven²⁵² und hilft beim Ausbalancieren von differenzierten Verständnissen in den Ereignis-/Handlungsfeldern. Einerseits enthält das Kompass-Modell über die vier zuvor beschriebenen Basis-Perspektiven bereits eine neutrale/universelle Basisstruktur zum Orientieren und qualitative Messkriterien zum Beurteilen. So ist das gesamtheitliche Ermitteln von Kern- und Rahmen-Verständnissen und das Formulieren unterschiedlicher Weltbilder²⁵³ schon auf dieser Basis möglich. Ebenso bietet die Basisstruktur auch die Chance, Standpunkte und Perspektiven verschiedener Interpretationen zuzulassen und zueinander in Beziehung zu setzen. Eine sinnvolle Erweiterung für systematisches und integratives Designmanagement wäre nun ein *Gleichgewichts-Instrumentarium zum qualitativen Zuordnen und Gewichten von Standpunkten und Perspektiven*. Ein homöostatisches Prinzip über alle vier Ereignis-/Handlungsfelder hinweg muss auf universelle Ordnungs- und Beschreibungskriterien

²⁵² Der Verfasser definiert hierzu: Entsprechungen in gegenüber liegenden Ereignis-/Handlungsfeldern bilden komplementäre Fixpunkte.

²⁵³ Vgl. dazu auch Kapitel 3.4. Am Projektbeispiel der IAA 2013 hat der Verfasser der vorliegenden Arbeit testweise strategische, taktische und operative Weltbilder mit den Projektbeteiligten in der Praxis diskutiert und beim Management von Messdesign als Orientierungs-/Verständigungshilfe verwendet.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

basieren. Der Wunsch nach noch differenzierteren Analysemöglichkeiten komplementärer Zusammenhänge und Abhängigkeiten erfordert ein *feinsegmentiertes* Instrumentarium in allen vier Ereignis-/Handlungsfeldern, das sich selbst intuitiv erklärt und steuert (siehe Abbildung 72).

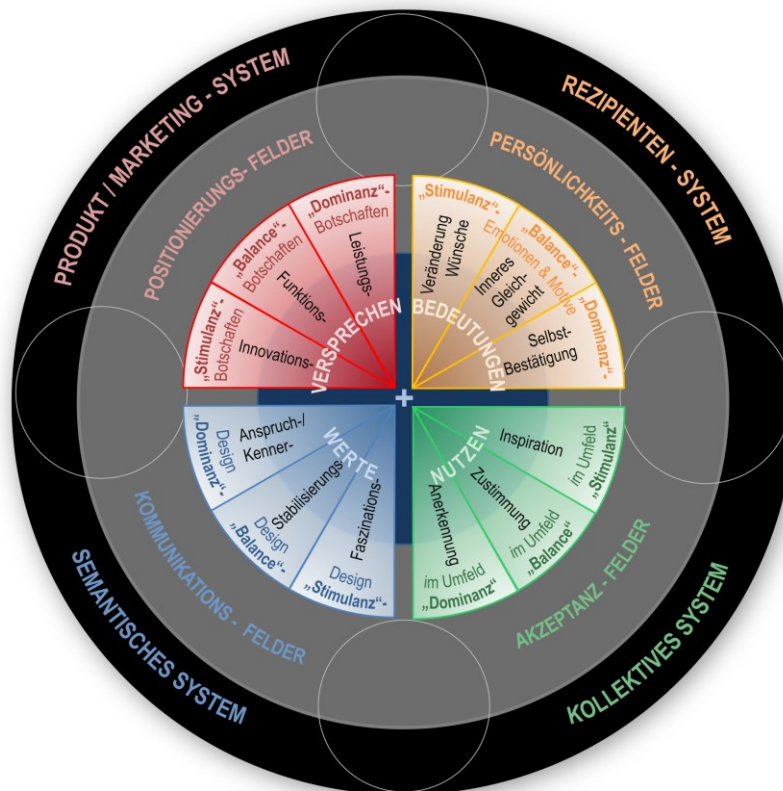


Abbildung 72 Kompass-Schicht 3 – die differenzierten Ereignis-/Handlungs-Perspektiven des Kompass-Modells

Für stabile Verhältnisse im Bezugssystem müssen logische Entsprechungen identifiziert und ihr Gleichgewicht zueinander ausbalanciert werden. In der Praxis der Marken- und Technologie-Kommunikation auf internationalen Automobilmessen wird übergreifend das Ziel verfolgt, den Endverbraucher über die semantische Funktion von DESIGN kommunikativ in seinen persönlichen EMOTIONEN & MOTIVEN abzuholen. Dafür müssen zunächst Fakten und Argumente in BOTSCHAFTEN übersetzt werden, die durch das Erlebnis des dreidimensionalen Messeauftritts emotional transportiert und auch im gemeinschaftlichen UMFELD emotional als relevant wahrgenommen werden. Durch positive Empfindungen, die kollektive Zustimmung und Bestätigung erhalten, wird wiederum auch die individuelle Wahrnehmung des Endverbrauchers geformt und verstärkt. Dazu bedarf es aber einer korrespondierenden *Fein-Segmentierung in allen Ereignis- und Handlungsfeldern*.

Vom emotionalen Konzept²⁵⁴ zum systematischen Ordnungs-Prinzip: Allen Menschen ist (biologisch) gemein, dass sie in ihrem Gehirn über neuronale Netzwerke verfügen, die ihre Emotionen ganz

²⁵⁴ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010). Der Verfasser der vorliegenden Arbeit orientiert sich am existierenden Wissen der Hirnforschung, auf Basis des Modells „Limbic Map®“ von Georg Häusel. Eigene Ideen werden auf dieser Basis weiterentwickelt. Der Verfasser der vorliegenden Arbeit verwendet auch bewusst die bei Häusel eingeführten Terminologien und Bezeichnungen der drei großen Emoti-

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

individuell steuern und die Persönlichkeit emotionsspezifisch formen.²⁵⁵ Ein denkbare Konzept ist, diesen Erkenntnissen aus der modernen Emotions- und Hirnforschung folgend, persönliche und kollektive Wünsche & Motive als neuronal gespeichertes Wissen und emotional abrufbare Erinnerungen und Verhaltensmuster aufzufassen und auch gezielt für systematisches und integratives Design-Management zu nutzen. Als designtheoretische Idee ist vorstellbar, diese Muster gezielt durch jeweils *komplementär gestaltete Entsprechungen als Detail-Perspektiven* in Gang zu setzen – DESIGN versus PERSÖNLICHKEIT und MARKETING versus UMFELD/GESELLSCHAFT. Die Mechanik der Idee beruht auf einer (emotionsbasierten) 360-Grad-Betrachtung von Kommunikation. Das Ergebnis dieser Mechanik sind *korrespondierende Entsprechungen*, die proaktiv das komplementäre Denken und Verhalten der beteiligten Akteure einbezieht.

Der Hirnforscher Georg Häusel hat auf Basis der Neuroforschung²⁵⁶ modellhafte Beschreibungen und Klassifizierungen von verschiedenen Emotionssystemen vorgenommen. In seinen Studien kristallisiert Häusel neben anderen das „*Stimulanz-System*“, das „*Balance-System*“ und das „*Dominanz-System*“ als *die drei größten* und 360-Grad wirksamen Emotionssysteme einer Persönlichkeit heraus.²⁵⁷

„Das Balance-System ist zweifellos die stärkste Kraft im Gehirn des Kunden. Es lässt ihn nach Sicherheit und Ruhe streben, jede Gefahr und jede Unsicherheit meiden, nach Harmonie streben. Es macht ihn glücklich, wenn alles in seinem Leben am gewohnten Platz ist und seine Ordnung hat. Entstanden ist es aus dem Grundprinzip einer biologischen Zelle, der Homöostase [...]“²⁵⁸

„Besonders wichtig für das Stimulanz-System ist immer die unerwartete Belohnung und [das] Neue. [...] Auch im modernen Leben hat das Stimulanz-System nichts von seiner Wirkung eingebüßt. Neue Trends, Innovationen in der Technik, die unstillbare Neugier und Suche nach neuen, spannenden Erlebnissen – all das ist dem Stimulanz-System zu verdanken.“²⁵⁹

„Bei der Erfüllung seiner Befehle erlebt der Mensch (bzw. der Kunde) Stolz, ein Sieges- und Überlegenheitsgefühl, bei Nichterfüllung reagiert er mit Ärger, Wut und innerer Unruhe. Doch dieses System hat nicht nur negative Seiten. Es wird nämlich völlig verkannt, dass es letztlich der Motor des Fortschritts ist. [...] Ohne Dominanz-System gäbe es keine Autos, keine Flugzeuge, keine Antibiotika und keine Computer.“²⁶⁰

onssysteme – „Stimulanz“, „Balance“ und „Dominanz“. In eigenen Texten und Grafiken werden „Stimulanz“, „Balance“ und „Dominanz“ sprachlich als Fachbegriffe der Hirnforschung verstanden und deshalb übernommen und benutzt.

²⁵⁵ *Alle sonstigen Erklärungsansätze des Menschen als soziales, kulturelles, usw. Wesen können die menschliche Physiologie nicht leugnen. Die Physiologie der Denk- und Empfindungsprozesse im Gehirn ist eine verallgemeinerungsfähige und von jedem individuellen Standpunkt unabhängige Basis.*

²⁵⁶ *Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010), S. 10–15. Nach Auffassung der Neuroforschung werden alle bewussten und vor allem die unbewussten Denk- und Handlungsmuster durch neurochemische und bioelektrische Vorgänge im Gehirn typ-, alters-, geschlechts- und erfahrungsspezifisch gesteuert und gespeichert.*

²⁵⁷ *Vgl. ebenda, S. 31–44.*

²⁵⁸ *Ebenda, S. 33.*

²⁵⁹ *Ebenda, S. 37.*

²⁶⁰ *Ebenda, S. 38–39.*

Zur „emotionsorientierten“ *Feinsegmentierung der vier (großen) Ereignis-/Handlungsfelder* im Abgrenzungs-Instrumentarium (Schicht 1) des Messe-Designmanagement-Kompasses erscheint die konzeptionelle Orientierung an diesen drei Hauptemotionen hinreichend,²⁶¹ um verallgemeinerte Beurteilungs- und Messkriterien zu definieren. Das Kompass-Modell wird dazu um die basistypischen Emotions-Segmente „Stimulanz“, „Balance“, „Dominanz“²⁶² ergänzt. Im Sinne eines übergreifenden Ordnungs-Prinzips können Ereignisse und Handlungen jeweils einem dieser drei Emotions-Segmente zugeordnet werden. Differenzierung wird leichter protokollierbar – egal, ob oberhalb oder auch unterhalb der menschlichen Bewusstseinsgrenze beobachtet.

Die Feinsegmentierung der Ereignis-/Handlungsfelder: Während des gesamtheitlichen Beobachtens²⁶³ aller vier ereignis- und handlungsbeteiligten Teilsysteme erschließen sich zwangsläufig auch differenzierte Erkenntnisse über emotionale Prioritäten und Zusammenhänge darin. Nach folgendem Muster lassen sich komplexe Kausalzusammenhänge zwischen WERTE versus BEDEUTUNGEN und VERSPRECHEN versus NUTZEN weitgehend systematisch analysieren und dann auch über die emotionalen Teilsegmente in vereinfachter Form strukturiert beschreiben. Die Erörterung des Verfassers beginnt absichtlich vom Hauptstandpunkt des Teilsystems Design, weil das Kompass-Modell zunächst primär im Gedanken für Messe-Designmanager entwickelt wird:

Menschliche Bedürfnisse werden am besten durch sensorisch²⁶⁴ erlebte WERTE-Erfahrungen bedient. Emotionalisierendes Design ist die dingliche oder ästhetische Übersetzung von abstrakten Wertekonzepten. Durch die spezifische Gewichtung von Gestaltungsmitteln entsteht ein emotionalisierender Designmix in unterschiedlichen KOMMUNIKATIONS-FELDERN, die zusammen wiederum das SEMANTISCHE SYSTEM des Kompass-Modells bilden. Designlösungen werden vom Rezipienten dann während seines Wahrnehmungsprozesses emotional mit BEDEUTUNGEN aufgeladen, die ihrerseits Spiegelbilder der individuell gespeicherten EMOTIONEN & MOTIVE im Gehirn sind. Alle (drei) Emotionssysteme sind Felder der PERSÖNLICHKEIT, die letztlich das gesamte Wahrnehmungserlebnis bestimmen. Meist steuert aber vorrangig entweder das Gefühl der Stimulanz, der Balance oder der Dominanz das Denken und Handeln des Rezipienten.²⁶⁵ Zusammen bilden die individuell möglichen Denk- und Entscheidungspositionen das REZIPIENTEN-SYSTEM des Kompass-Modells. Alle über das Marketing abgesetzten Botschaften sind kommunikativ übersetzte Marken-VERSPRECHEN, die emotional in unterschiedlichen POSITIONIERUNGS-FELDERN angesiedelt sein können. Gemeinsam bilden und senden die (drei) möglichen Positionierungen das emotionale Kern- und Rahmen-Verständnis im MARKETING-SYSTEM des Kompass-Modells. Durch das Interpretieren von Botschaften und Erlebnissen werden im Wahrnehmungsprozess aus abstrakten Informationen und erlebten Eindrücken relevante NUTZEN herausgefiltert. Von den Geboten und Verboten des gemeinschaftlichen UMFELDS beeinflusst, findet wie-

²⁶¹ *Eine noch feinere Segmentierung mit noch spezifischeren Emotionssystemen wäre theoretisch jederzeit vorstellbar, ist aber in der Praxis zum alltäglichen Gebrauch für Design-Manager zu komplex.*

²⁶² *Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010), S. 32, Abb. 2.1. Die Quellenangabe bezieht sich insbesondere auf die markierten Fachbegriffe.*

²⁶³ *Der Verfasser bezieht in der vorliegenden Arbeit selbst den Standpunkt des Messe-Designmanagers.*

²⁶⁴ *Der Verfasser meint hier: Sehen, Hören, Riechen, taktiles Tasten, thermisches Fühlen, Schmecken.*

²⁶⁵ *Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010), S. 98–100. Häusel hat auf Basis seiner Studien sogar sieben „Persönlichkeitstypen“ definiert, die auf unterschiedlich starker Ausprägung individueller „Motiv- und Emotionsschwerpunkte“ beruhen.*

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

derum eine emotionale Bewertung statt, diesmal in unterschiedlichen AKZEPTANZ-FELDERN, die gemeinsam das KOLLEKTIVE SYSTEM des Kompass-Modells repräsentieren.

Als Gleichgewichts-Instrumentarium müssen die Komplementärfelder *inhaltlich immer wieder angepasst und projektspezifisch ausformuliert* werden. Die nachfolgend ausformulierten Emotions-Segmente sind als verallgemeinerte, projektneutrale Definitionen des Kompass-Modells für Messe-Designmanagement zu verstehen. „STIMULANZ“-, „BALANCE“-, „DOMINANZ“-Definitionen stehen hier als Synonyme.

Im Teilsystem DESIGN geht es darum, durch den gezielten Einsatz von markenspezifischen Zeichen und Gestaltungsregeln des Absenders eine unverwechselbare SEMANTIK in den (Messe-) Gestaltungslösungen herzustellen. Über Design werden emotionale WERTE als wahrnehmbare Erlebnisse kommuniziert:

- Das *Kreissegment* „STIMULANZ“-DESIGN steht für emotionalisierende Gestaltungslösungen des Absenders/der Marke, die vorrangig FASZINATIONS-WERTE symbolisieren und ausdrücken.
- Das *Kreissegment* „BALANCE“-DESIGN steht für emotionalisierende Gestaltungslösungen des Absenders/der Marke, die vorrangig STABILITÄT & BESTÄNDIGKEIT als WERTE symbolisieren und ausdrücken.
- Das *Kreissegment* „DOMINANZ“-DESIGN steht für emotionalisierende Gestaltungslösungen des Absenders/der Marke, die vorrangig ANSPRUCH & KENNERSCHAFT als WERTE symbolisieren und ausdrücken.

Das Teilsystem PERSÖNLICHKEIT konzentriert sich auf das typprägende Emotionssystem des Rezipienten. In den Komplementärfeldern zu Design/Gestaltung geht es darum, individuelle Emotionen und Motive des Rezipienten als Trend zu erkennen. Über emotional bestätigende Kommunikationsführung und semantische Erlebnisse sind BEDEUTUNGEN hinreichend zu vermitteln. Kunden antizipieren Wünsche und Bedürfnisse oft unterbewusst – die Bedürfnislage gestaltet sich emotional, abhängig zur individuellen Gefühlswelt:

- Das *Kreissegment* „STIMULANZ“-EMOTIONEN & MOTIVE steht für die gefühlten VERÄNDERUNGEN & WÜNSCHE, nach denen der Endverbraucher bewusst oder unbewusst strebt.
- Das *Kreissegment* „BALANCE“-EMOTIONEN & MOTIVE steht für das gefühlte INNERE GLEICHGEWICHT, nach dem der Endverbraucher bewusst oder unbewusst strebt.
- Das *Kreissegment* „DOMINANZ“-EMOTIONEN & MOTIVE steht für die gefühlte SELBSTBESTÄTIGUNG, nach der ein Endverbraucher bewusst oder unbewusst strebt.

Im Teilsystem MARKETING geht es darum, durch den gezielten Einsatz von markenspezifischen Zeichen/Informationen und Kommunikationsregeln des Absenders sein PRODUKT (z.B. Automobile und Services) als begehrenswertes Angebot emotional zu positionieren. Für den operativen Designprozess definiert das Marketing inhaltliche Argumente und die Leitlinien zu deren kommunikativer Verwendung:

- Das *Kreissegment* „STIMULANZ“-BOTSCHAFTEN steht für definierte Botschaften des Absenders/der Marke bezüglich kommunikativ positionierter INNOVATIONS-VERSPRECHEN.
- Das *Kreissegment* „BALANCE“-BOTSCHAFTEN steht für definierte Botschaften des Absenders/der Marke bezüglich kommunikativ positionierter FUNKTIONEN-VERSPRECHEN.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

- Das *Kreissegment* „DOMINANZ“-BOTSCHAFTEN steht für definierte Botschaften des Absenders/der Marke bezüglich kommunikativ positionierter LEISTUNGS-VERSPRECHEN.

Im Teilsystem **UMFELD/GESELLSCHAFT** geht es in den Komplementärfeldern zu den Marketing-Versprechen darum, einen hinreichenden NUTZEN im gesellschaftlichen Lebensumfeld der Käufer emotional zu etablieren. Alle Marketing- und letztlich auch alle Designmaßnahmen müssen im Markt auch die notwendige Akzeptanz in der sozialen und kulturellen Gemeinschaft finden:

- Das *Kreissegment* „STIMULANZ“ IM UMFELD steht für ein kollektiv gefühltes Verständnis von INSPIRATION als NUTZEN und AKZEPTANZ in der Gesellschaft.
- Das *Kreissegment* „BALANCE“ IM UMFELD steht für ein kollektiv gefühltes Verständnis von ZUSTIMMUNG als NUTZEN und AKZEPTANZ in der Gesellschaft.
- Das *Kreissegment* „DOMINANZ“ IM UMFELD steht für ein kollektiv gefühltes Verständnis von ANERKENNUNG als NUTZEN und AKZEPTANZ in der Gesellschaft.

4.1.4 Navigations-Instrumentarium nach qualitativem Prinzip

Kompass-Schicht 4 bildet über das Achsenkreuz die Richtungs- und Horizont-Orientierung zum Bestimmen und Anpeilen von Positionen ab (siehe Abbildung 73).

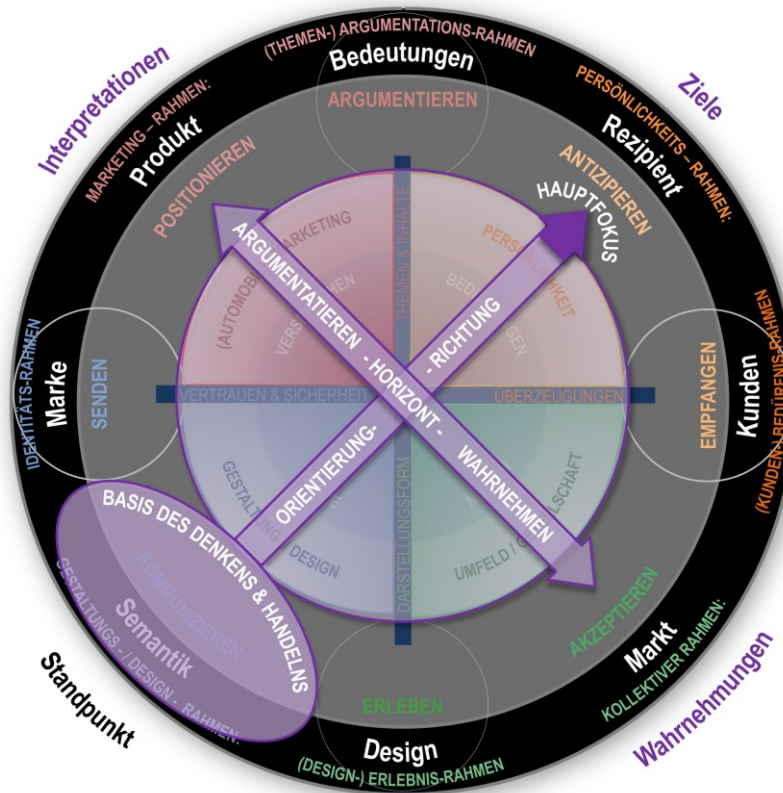


Abbildung 73 Kompass-Schicht 4 – Kompassrose und Kompasskreuz des Modells zur Richtungs- und Horizontbestimmung

Das designtheoretische Modell wird im nächsten Schritt *vom Analyse-* nun auch *zum Orientierungswerkzeug* für systematisches und integratives Designmanagement komplexer Bezugssysteme komplettiert. Der zentrale Mehrwert der zu einem Kompass-Modell weiterentwickelten Management-Systematik liegt in den Möglichkeiten, die redaktionelle Steuerung von Marken- und Technologie-Kommunikation für internationale Automobilmessen über wegweisende Orientierungen und kommunikative Priorisierungen im komplexen Bezugssystem strukturiert und systematisch zu unterstützen. Das nachfolgende Kapitel legt dar, wie *einzelne Standpunkte* innerhalb der Ereignis-/Handlungsfelder *zu gesamtheitlichen Perspektiven* verbunden werden und sogar *klassifizierbare Bewertungsmaßstäbe* erhalten. Mit dem Schritt vom *statisch* angelegten Systematik-Modell zum *dynamisch* funktionierenden Kompass-Modell entsteht für die Praxis ein *qualitatives Navigations-Instrumentarium*.

Der äußerliche Begrenzungsring umschließt die vier Teilsysteme, die das komplexe Bezugssystem gesamtheitlich beschreiben; seine Funktion ähnelt der einer *Kompassrose*:

- Das *PRODUKT* repräsentiert auf Seiten des Absenders den äußeren Geltungsrahmen des Marketing-Systems und seiner Marken-Versprechen im Kern des Kompass-Modells.
- Die *SEMANTIK* repräsentiert auf Seiten des Absenders den äußeren Geltungsrahmen des Gestaltungs-/Design-Systems und seiner Marken-Werte im Kern des Kompass-Modells.
- Der *KUNDE* repräsentiert auf Seiten des Empfängers den äußeren Geltungsrahmen der Persönlichkeit des Rezipienten-Systems und der individuell handlungsleitenden Bedeutungen im Kern des Kompass-Modells.
- Der *MARKT* repräsentiert auf Seiten des Empfängers den äußeren Geltungsrahmen für das Kollektiv des vertretenen gesellschaftlichen Systems und seiner Akzeptanz von Nutzen im Kern des Kompass-Modells.

Das **RICHTUNGS-HORIZONT-KREUZ** im Zentrum des Modells ist funktional ähnlich der *rotierenden Kompassnadel*²⁶⁶ über der Himmelsrose eines Kreiselkompasses zu verstehen. Das *zentrale Kompasskreuz* im Modell verbindet zwei Funktionen – die *ORIENTIERUNGS-RICHTUNGEN* zu ermitteln und dabei jeweils den *HORIZONT* zur Integration inhaltlicher Begleitumstände einzubeziehen und anzuzeigen:

- Die *STANDPUNKT-ZIEL-PERSPEKTIVE* und die *HORIZONT-PERSPEKTIVE* stellen gemeinsam ein fest zueinander ausgerichtetes, rotationssymmetrisches Achsenkreuz dar.
- In Abhängigkeit von der jeweiligen *ORIENTIERUNGS-RICHTUNG* verändert sich analog auch der *ARGUMENTATIONS-/WAHRNEHMUNGS-HORIZONT*. Die Horizont-Achse beschreibt das Spannungsfeld möglicher Interpretationen zwischen Ausdruck und Wahrnehmung. Jeder Änderung der Orientierungs-Richtung muss zwangsläufig auch der Kommunikations-Horizont folgen (und umgekehrt), um stets aktuell und relevant zu bleiben.

Die Richtungs- und die Horizont-Perspektive bilden zusammen das Achsenkreuz, das als Herzstück des Navigations-Instrumentariums gelten darf. Das Kompasskreuz kann zum Orientieren und Navi-

²⁶⁶ Die Kompassnadel eines Kreiselkompasses folgt stets dem Erdmagnetfeld und markiert so die magnetische Nord-Süd-Ausrichtung. Auf Grundlage dieser physikalischen Markierung können alle anderen Himmelsrichtungen abgeleitet werden. Der Kompass ist damit auch ein Kommunikationsmittel zur Verständigung über „richtige“ und „falsche“ Wegrichtungen.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

gieren auch zu den Instrumentarien der Kompass-Schichten 1 bis 3 hinzugezogen werden. In Verbindung mit dem Konzept der Grund-Segmentierung im Abgrenzungs-Instrumentarium (Kompass-Schicht 1) und der Haupt-Perspektiven im Zuordnungs-Instrumentarium (Kompass-Schicht 2) erlaubt das Kompasskreuz qualitative Einschätzungen zur Gesamtsituation (siehe Abbildung 74).

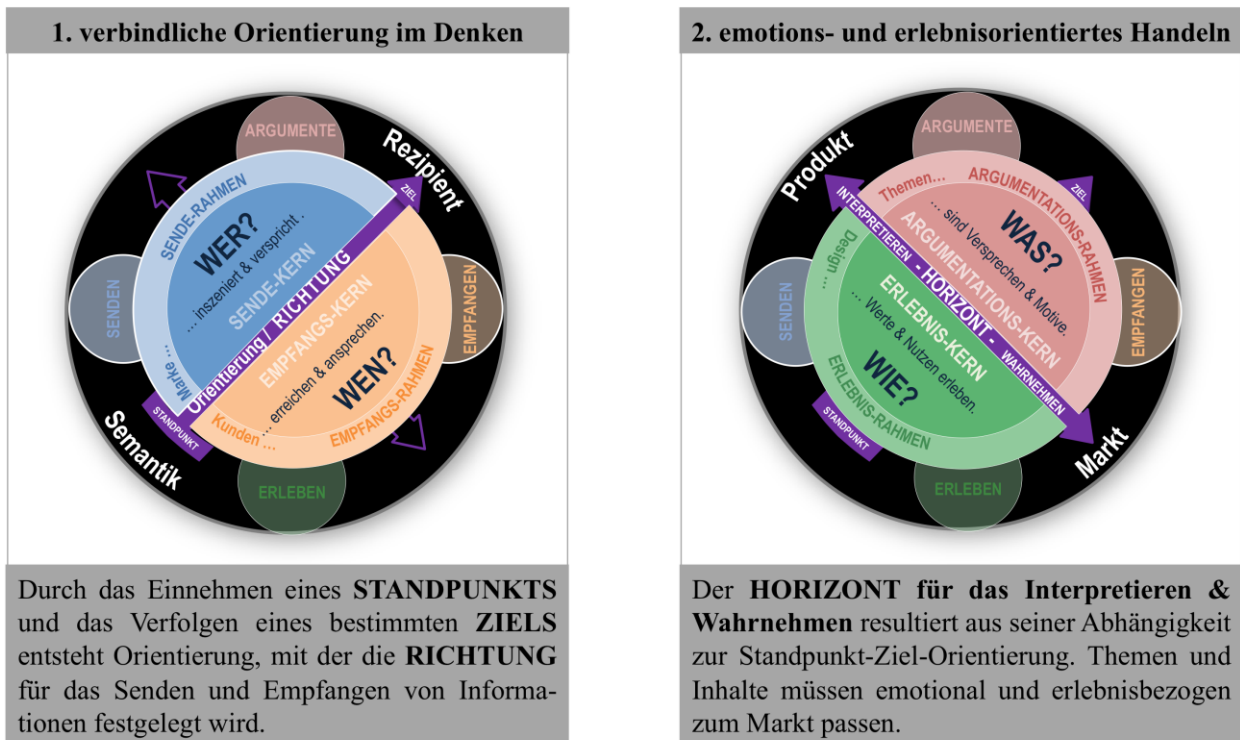


Abbildung 74 Fazit zu den Basis-Prinzipien des systematischen und integrativen Design-Management-Kompasses

Die Frage nach der Hauptrichtung – dem ZIEL oder dem WAS? aller Bemühungen – ist eine der wichtigsten Fragen, die das Denken und Handeln des gesamten Projektmanagements ausrichtet. Sie stellt sich auch in der Managementpraxis für komplexe Messeereignisse immer wieder:

- **Der ZIEL-FOKUS** wird anhand des Frage-Dreiecks festgelegt: WER? sendet WAS? als Kommunikationsziel für WEN? Das Messe-Designmanagement „nordet“ auf diese Weise sein statisches Grundverständnis zur „Lage“ des komplexen Bezugssystems ein.
- **Wird der HAUPT-STANDPUNKT aus Design-Sicht** eingenommen, ist festzulegen: WER? drückt WIE? den kommunikativen Sachverhalt für WEN? mit Bedeutung und Relevanz aus. Mit dem Einnehmen einer spezifischen Perspektive zur Standpunkt-Ziel-Orientierung ergibt sich zwangsläufig auch der daraus resultierende HORIZONT zum Argumentieren und Wahrnehmen.

Das Kompasskreuz erlaubt in Verbindung mit dem Konzept der Fein-Segmentierung im Gleichgewichts-Instrumentarium (Kompass-Schicht 3) sogar Rückschlüsse auf gesetzte Prioritäten zum Lenken der Gesamtsituation über (z.B. nach Emotionen definierte) Komplementärfelder (siehe Abbildung 75).

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

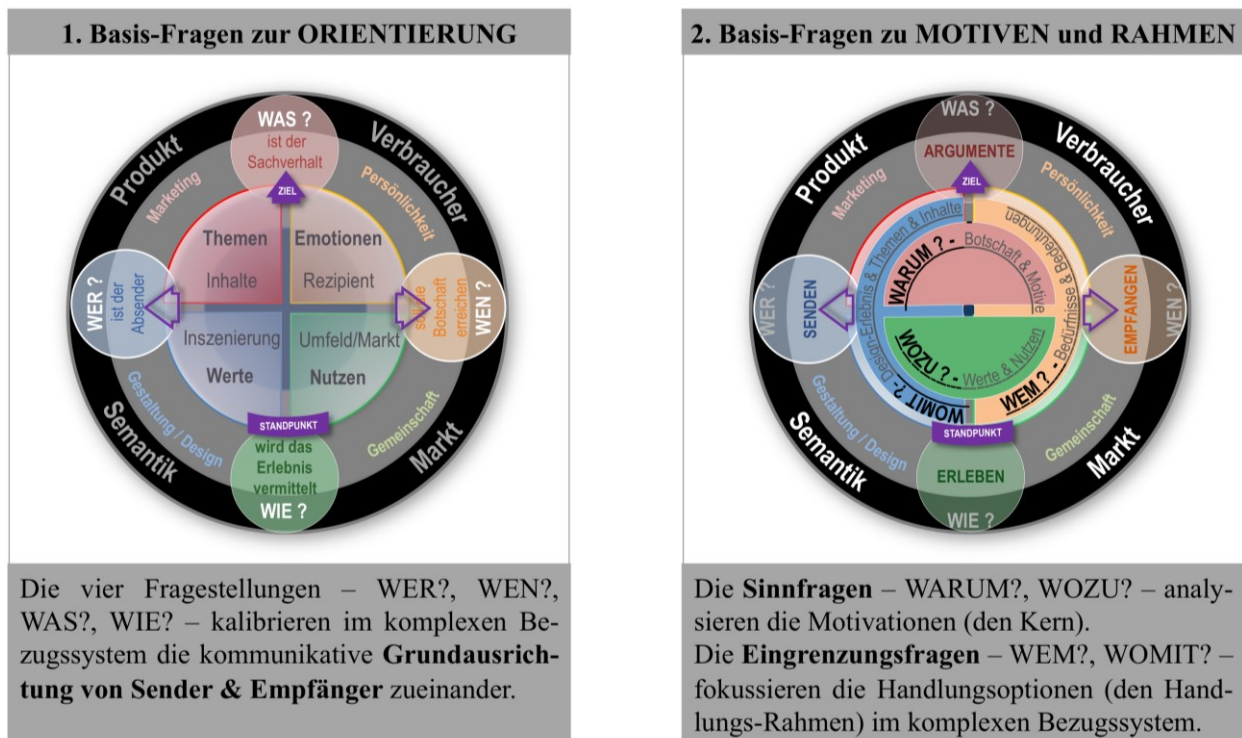


Abbildung 76 360-Grad-Analyse mit dem Kompass-Modell über Teilsysteme und Fragen bezüglich Orientierung, Motivation und Eingrenzung im komplexen Bezugssystem

Mit dem Messe-Designmanagement-Kompass wird dieses allgemeine Fragen-Gerüst nicht neu erfunden, sondern zueinander in eine Beziehung gesetzt, die ihrerseits einen eigenständigen Analyseansatz und eine universelle Grundstruktur für systematisches und integratives Messe-Designmanagement anbietet. Für operativ zu steuernde Teilaspekte des Gesamtzusammenhangs stellt das Kompass-Modell für das **Herausarbeiten spezifischer Teilperspektiven und Weltbilder** eine systematisch und strukturiert unterstützende Begleitung dar. Der Messe-Designmanagement-Kompass kann aber auch den notwendigen **360-Grad-Überblick zum gesamtstrategischen Beurteilen** eines komplexen Messeprojekts abbilden.

Der Anwender des Messe-Designmanagement-Kompasses sollte allerdings von Beginn an festlegen, ob das Kompass-Modell für Beobachtungen und Rückschlüsse auf der Meta- oder auf der Objekt-Ebene zu Rate gezogen wird.

Auf der Objekt-Ebene ist zunächst mit vielen Standpunkten und verschiedenen Zielen umzugehen. Vor allem die Expertenvertreter unterschiedlicher Teilsysteme vertreten oft wenig deckungsgleiche Standpunkt-Ziel-Perspektiven. Hinsichtlich des Managements der *Objekt-Ebene* eignet sich das mehrschichtige Kompass-Modell daher vorrangig als *Struktur gebendes Werkzeug* für Rückschlüsse aus Analysen und zur systematischen Vorbereitung von operativen Lenkungseingriffen. Die Instrumentarien zum inklusiven/exklusiven Abgrenzen und graduellen Zuordnen (Kompass-Schichten 1 und 2) helfen, unstrukturierte, zufällige oder auch gegensätzliche Informationen aufzunehmen und als Beitrag zum Entwickeln eines Gesamtbildes redaktionell zu verarbeiten. In Abstimmungsgesprächen mit Vertretern unterschiedlicher Zuständigkeitsbereiche können so die jeweils von ihnen aufgestellten *Standpunkt-Ziel-Perspektiven* und deren *zugehörige Interpretations-Horizonte* zunächst wertungsfrei diskutiert werden. Über geklärte Richtungen gelangen oft wertvolle und tiefe Einblicke in die emotionalen Motivationen und sachlichen Vernetzungen. Gerade taktische oder operative Abhängigkeiten sind häufig der Grund für extrem starke,

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

unternehmenspolitisch argumentierte oder fachlich vertretene Zielsetzungen. Die Basisstruktur des Modells bietet für die operative Managementtätigkeit ein nahezu *universelles Grundgerüst* an, um ein weitgehend neutrales Gesamtbild systematisch zusammenzutragen und Analysen via *Klassifizieren und Zuordnen nach einem wiederkehrenden Muster* durchzuführen.

Auf der Meta-Ebene helfen den Entscheidungsverantwortlichen vergleichbare Clusterungen, einen gesamtheitlichen Überblick bezüglich wichtiger Entsprechungen und Abhängigkeiten zu gewinnen. Damit können der Gesamtzusammenhang und die strategischen Erfordernisse für das Projekt schneller erfasst werden. Das Kompass-Modell kann die hohe Komplexität eines Messeereignisses auf ein verständliches und problemfokussiertes Maß reduzieren, ohne dabei zu trivialisieren. Durch Anwenden des Kompass-Modells als Analysewerkzeug lassen sich Trends hinsichtlich Gemeinsamkeiten und Abweichungen zum vorgegebenen strategischen Gesamt-Rahmen und zur beabsichtigten strategischen und emotionalen Gesamt-Ausrichtung von Kern-Verständnissen feststellen. Den Entscheidungsverantwortlichen in den höchsten Lenkungsinstanzen eröffnet beispielsweise das Wissen über differenzierte emotionale Motive und deren Entsprechungen in unterschiedlichen Teilaspekten des komplexen Bezugssystems neue Chancen. Das Kompass-Modell unterstützt, adaptives Richtungsmanagement zu betreiben, den Zielfokus zu schärfen oder sogar neue Trends proaktiv zu initiieren. Der strategische Abgleich unterschiedlicher Perspektiven erfolgt durch das *Zusammenführen und Übereinanderlegen wichtiger Orientierungen und Sachverhalte* im Bezugssystem. Der dynamisch funktionierende Messe-Designmanagement-Kompass bietet auch für die strategische Managementtätigkeit ein nahezu universelles Grundgerüst an. Innerhalb eines Gesamtbildes kann systematischer nach geklärten und ungeklärten Facetten einer Strategie gesucht werden. Durch wiederkehrende Vergleichs- und Bewertungs-Prinzipien können diese Facetten einer Strategie zu einer zielfokussierten Lenkungsvorgabe weiterentwickelt werden.

Detaillierte Analysen gelingen durch Sammeln, Zuordnen und Überlagern vieler Teilinformationen:

- **in Kompass-Schicht 1:** nach *inklusivem/exklusivem* Prinzip über die vier Teilsysteme mit dem *Abgrenzungs-Instrumentarium*
- **in Kompass-Schicht 2:** nach *graduuellem* Prinzip über die vier Haupt-Perspektiven mit dem *Zuordnungs-Instrumentarium*
- **in Kompass-Schicht 3:** nach *homöostatischem* Prinzip über die komplementären Fein-Segmentierungen der Ereignis-/Handlungsfelder mit dem *Gleichgewichts-Instrumentarium*
- **in Kompass-Schicht 4:** nach *qualitativem* Prinzip über das Richtungs-Horizont-Kreuz mit dem *Navigations-Instrumentarium*

4.3 Diskutieren der Möglichkeiten, Grenzen, Fazits und Potenziale im Designmanagement

Der vorgeschlagene und erprobte Messe-Designmanagement-Kompass leistet einen wissenschaftlichen Beitrag zum systematischen und integrativen Lenken von Messedesign. Designmanager können mit den Instrumentarien in ihren Prozessen neue Möglichkeiten, Grenzen, Chancen und Potenziale ausloten. Weiterführende Forschung erscheint auch außerhalb des Rahmens der vorliegenden Arbeit sinnvoll.

Während der Erprobung des Kompass-Modells an realen Projekten²⁶⁸ bei Mercedes-Benz konnte dessen Praxistauglichkeit erfolgreich nachgewiesen werden. Für die Findung von Orientierung haben sich die

²⁶⁸ Zur praktischen Erprobung wurden mit dem Designmanagement-Kompass ein operatives Messedesign-Projekt begleitet (Themendarstellung „Passive Sicherheit“ auf der IAA 2013, siehe dazu Anhang E der vorliegenden Arbeit) und strategische Analysen durchgeführt (Leistungs- und Erlebnis-

vorgeschlagenen systematischen Strukturen und die integrativen Interpretationsperspektiven des Kompass-Modells im praktischen Messe-Designmanagement bewährt. Gerade für die Steuerung von komplexen Designprojekten wird mit Hilfe des Messe-Designmanagement-Kompasses die handlungsnotwendige Reduktion von Komplexität erreicht. Durch die Systematik des Modells werden die wichtigsten komplementären Paarungen der Ereignisfelder und ihre vernetzten Zusammenhänge aufgedeckt. Der Messe-Designmanagement-Kompass beschreibt eindeutig die Lagerung des Verhältnisses von Sender und Empfänger zueinander. So wird das Orten und Formulieren von Zielen möglich. Mit eindeutigen Standpunkten und Zielvorstellungen gewinnt die grundsätzliche Basis eines jeden Projekts an Verbindlichkeit, Eigendynamik und Orientierung. Zielvorstellungen legen sowohl für das Senden des Anbieters wie das Empfangen durch die Konsumenten auch automatisch deren zugehörigen Argumentations- und Erlebnisrahmen fest. Jedes (Messe-)²⁶⁹ Designprojekt kann innerhalb dieser abgegrenzten Geltungsbereiche prinzipiell in die vier Ereignisfelder REZIPIENT, GEMEINSCHAFT, PRODUKTE/DIENSTLEISTUNGEN, SEMANTIK ausdifferenziert werden. Erfahrungsgemäß finden Meinungsaustausch und Bewertungsäußerungen zum Projekt in der Regel vorwiegend in einem dieser vier Teilsysteme statt und sind dann auf wenige Details bezogen. Es ist also sinnvoll, für das Management über eine weitere, noch detailliertere Skalierung zur Analyse und Feinsteuerung in den Ereignisfeldern nachzudenken. Mit der so angelegten modellhaften Vorstellung von einem komplexen Gesamtkontext bleiben für den Designmanager sowohl der nötige Überblick als auch die Sensibilität für wichtige Details erhalten. Anhand der weitgehend neutralen und übertragbaren Basisstruktur, die das Kompass-Modell bietet, wird die Verortung von Standpunkten und Zielen unterschiedlicher Akteure deutlich vereinfacht. Das Kompass-Modell unterstützt komplizierte Managemententscheidungen. Das einfache Prinzip, nach Inklusion oder Exklusion zu entscheiden, hilft, komplexe Situationen zu strukturieren und Informationen zu verarbeiten. So kann Wissen über Teilaspekte ebenso zur Gesamtübersicht beitragen, wie die Methode des schrittweisen Annäherns an das jeweilige Optimum in Expertenrunden. In jedem Fall wird durch das Abgleichen von Interpretationsrahmen und Kernverständnisse strategischer, taktischer und operativer Weltbilder aus unterschiedlichen Perspektiven auch ein „evolutionäres Problemlösungsverhalten“ nach dem „Versuchs-Irrtums-Prinzip“²⁷⁰ begünstigt. Aus den bisherigen Tests nach vorläufigen Konzepten des Messe-Designmanagement-Kompasses ist erwiesen, dass die strategischen, taktischen und operativen Weltbilder am besten in Wiederholungs-Schleifen abgeglichen werden. So findet ein reger Vergleich zwischen Meta- und Objekt-Perspektiven statt.

1. Möglichkeiten beim Lenken von (Messe-) Designprojekten mit dem Kompass-Modell:

Die Basisstruktur des Kompass-Modells kann vielfach vernetzte Sachverhalte aus den wichtigsten Hauptperspektiven systematisch erfassen und in ihren wesentlichen Teilzusammenhängen strukturiert und integrativ analysieren. Durch das Berücksichtigen vieler, auch gegensätzlicher Interpretationsstandpunkte und Zielsetzungen gelingt nicht nur für das Management ein weitgehend ganzheitlicher

dimensionen der neuen Dienstleistungs-Marke „Mercedes me“ auf der IAA 2015, siehe ebenda, Kapitel 5).

²⁶⁹ Wenn fortan der Begriff „(Messe-)“ in Klammern erwähnt wird, so bringt der Verfasser der vorliegenden Arbeit damit zum Ausdruck, dass dem vorgeschlagenen Systematik-Konzept und dem Kompass-Modell durchaus weitere Anwendungen zugetraut werden. Das tatsächliche Potenzial kann aber nur durch weitere Forschungsarbeit ausgelotet werden.

²⁷⁰ Vgl. Malik, Fredmund (2008), S. 240–246. Der „Versuchs-Irrtums-Prozess“ wurde insbesondere von Malik als eine wesentliche Strategie zum Umgang mit Komplexität erforscht.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

Überblick der Zusammenhänge. Darüber hinaus lassen sich Trends erkennen, die das Bezugssystem beeinflussen.

Die Grundidee zum graduellen Orientieren lautet: Verbraucher denken und handeln emotional. Emotionale Leitmotive beeinflussen Richtung und Ziele der Verbraucher. Die zur Lenkung eingesetzten Faktoren müssen wie eine Horizontlinie genau zu diesen Emotionen passen. Diese Koordinaten müssen für Lenkungsingriffe erkannt und genutzt werden.

Eine besondere Bedeutung gewinnen in diesem Zusammenhang die Erkenntnisse der Hirnforschung von Georg Häusel. Sein Ansatz über menschliche Emotionssysteme geht davon aus, dass alle persönlichen Wünsche, Motive, Wahrnehmungen und Entscheidungen grundlegend von den biologischen und psychologischen Prozessen betroffen sind, die als neurochemische und neuroelektrische Vorgänge im Gehirn ablaufen und auch nachweisbar sind. Demnach werden in jedem menschlichen Gehirn alle bewussten und unbewussten Entscheidungen von emotionalen Empfindungen gesteuert.²⁷¹ „Das limbische System bewertet Situationen und Objekte im Sinne unserer Emotionssysteme.“²⁷² Mit den von Häusel beschriebenen „Balance-System“, „Dominanz-System“ und „Stimulanz-System“ existiert ein praxistaugliches Konzept zum Orientieren und Abschätzen menschlicher Gefühle.²⁷³

Der Auffassung der Neuroforschung folgend, könnten sowohl Persönlichkeit als auch individuelles Denken und Handeln auf das jeweils individuelle Zusammenspiel der Emotionssysteme und neuronal gespeicherter Netze im Gehirn zurückgeführt werden. Auf der Suche nach beständigen Orientierungs- und Bewertungskriterien im Management eröffnet das Modell „Limbic Map“[®]²⁷⁴ von Häusel derzeit für Praktiker einen schlüssigen Vorschlag aus der Forschung, wenn es um graduelles Zuordnen von menschlichem Werte-Denken und -Empfinden geht. Aus unprotokollierten Gesprächen mit Praktikern und Projektbeteiligten hat der Verfasser der vorliegenden Arbeit allerdings auch mitgenommen, dass eine streng akademische Einteilung von Emotionen auch skeptisch gesehen wird.²⁷⁵

Als Fein-Skalierung für das Kompass-Modell greift der Verfasser der vorliegenden Arbeit den Ansatz der limbischen Forschung von Häusel dennoch auf und interpretiert neuronale Leitsysteme im Gehirn der Rezipienten als mögliche Orientierungsgeber:

- Emotionsfelder *geben Orientierung* über individuelles Denken und semantisches Wahrnehmen.
- Emotionsfelder *helfen, Fakten und Messkriterien leichter zusammenzufassen* und auch Reaktionen von Akteuren aus dem sozio-kulturellen Kontext passend dazu zu übersetzen.
- Für das Ausdifferenzieren einer *graduellen Orientierungsskala* im Designmanagement-Kompass bieten sich als Unterscheidungen die Kategorien „Stimulanz“, „Balance“ und „Dominanz“ an.²⁷⁶

Zur Objektivität von Wahrnehmung gibt Häusel zu bedenken: „Wir betrachten und bewerten die Welt immer durch die Brille eigener Erfahrungen, kultureller und geschichtlicher Muster. Diese Brille und ihr

²⁷¹ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010), S. 10–13.

²⁷² Ebenda, S. 80.

²⁷³ Vgl. ebenda, S. 80–81.

²⁷⁴ Ebenda, S. 45, Abb. 2.4.

²⁷⁵ Damit zeigt sich, wie vielfältig Standpunkte, Perspektiven und Erfahrungswissen beim Lösen komplexer Herausforderungen sind. Jedes wissenschaftliche Konzept kann immer nur eine Momentaufnahme aus der aktuellen Forschung für die Praxis zur Diskussion stellen.

²⁷⁶ Die drei markierten Begriffe werden nachfolgend in Anlehnung an Häusel als Fachbegriffe benutzt.

Einfluss auf unsere Wahrnehmung sind uns selbst unbewusst.“²⁷⁷ Über die drei großen Emotionsfelder können Wünsche und Motive in allen vier Teilsystemen relativ umfassend abgebildet werden. Vorteile sind die hinreichende Bandbreite und das einheitliche Ordnungsprinzip zum Erkennen verknüpfter Abhängigkeiten oder Gegensätze. Obwohl die Trennschärfe von Emotionen diskussionswürdig bleibt, können Projektmanager darüber zumindest *Prinzipaussagen* zu erfolgreichen Richtungen ableiten. Dass dies sinnvoll ist, bestätigt auch Malik: „Prinzipklärungen und Bereichsprognosen können außerordentlich wertvolle Leitlinien für organismisches und vor allem für menschliches Verhalten darstellen.“²⁷⁸ Die vier Teilsysteme REZIPIENT, GEMEINSCHAFT, PRODUKTE/DIENSTLEISTUNGEN, SEMANTIK werden im Kompass-Modell demnach auch als *emotionale Ereignisfelder* verstanden. Gesamtheitlich betrachtet, stehen sie sich komplementär gegenüber und ergänzen sich in ihren Funktionen wechselseitig.

Mit Verweis auf grundlegende Strategien der Werte-Vermittlung bestätigt auch die Motivforscherin Karmasin den Gedanken, dass die Kultur und das Soziale das Wahrnehmen und Verstehen von Werte-Bedeutungen prägen; demnach werden Werte anhand der sensorisch wahrnehmbaren Semantik wie Material und Bearbeitung sowie durch emotional aufgeladene Objekte als Träger von Kultur empfunden.²⁷⁹

Mit Integration der drei wichtigsten Emotionssysteme in das Kompass-Modell eröffnet sich für Design nun erstmalig die Chance, auch eine genauere Orientierungsskala für Wünsche, Motive und Werte zu erhalten. So werden Prinzipaussagen über die emotionale Ausrichtung des komplexen Gesamtzusammenhangs möglich. *Vergleichbare Emotionen bilden demnach die Grunddispositionen aller Rezipienten ab.* Messbare und vergleichbare Fakten bilden konkrete Leistungsversprechen ab. Attraktive Versprechungen müssen sich als erlebbare Nutzen und als Mehrwerte im Kontext des kollektiven Zusammenseins mit anderen Menschen beweisen. Erst in dieser Ganzheitlichkeit erfährt der Rezipient die für ihn notwendige Rückbestätigung seines Denkens und Handelns. Für die Steuerungsaufgaben des (Messe-) Designmanagers liefern daher die emotionale Zuordnung und Überprüfbarkeit individueller Motive und Ziele hilfreiche Orientierungsmarken und Lenkungsfaktoren im Projekt. Zusätzlich zur semiotischen Analyse kann so jedes der vier komplementären Ereignisfelder auch über die gesamte Bandbreite emotionaler Unterschiede und Gegensätze hinweg systematisch überprüft und konkret emotionsbezogen angesteuert werden.

Die erfolgreichen Anwendungen des systematischen und integrativen Gesamtkonzepts lassen vermuten, dass der vorgeschlagene (Design-) Management-Kompass auch außerhalb des Managements von Messen und weit über die Steuerung nur von Designprojekten hinaus einsetzbar ist. Für die Design- und Managementforschung lohnt es sich, das noch wenig erforschte Potenzial des systematischen und integrativen Managements in Verbindung mit Emotionen weiter zu untersuchen. Insbesondere gezieltes Ansteuern emotionaler Wahrnehmungen und Entscheidungen unterhalb der Wahrnehmungsgrenzen steht erst am Anfang, durch Designmanagement gezielt berücksichtigt und gestaltet zu werden.

2. Grenzen beim Steuern von (Messe-) Designprojekten mit dem Kompass-Modell:

Das Konzept des Messe-Designmanagement-Kompasses ist zwar für interessierte (Messe-) Designmanager hervorragend geeignet, um komplexe Projekte und ihre Rahmenbedingungen in wesentlichen Zusammenhängen strukturiert und integrativ zu analysieren. Auch prinzipielle Aussagen über tendenzielle Denk- und Arbeitsrichtungen sind verhältnismäßig schnell zu treffen. Für die Kreation von Botschaften kann der zugehörige Sende- und Empfangs-Horizont ausbalanciert werden. Aber als eine eigenständige Management-Philosophie, wie beispielsweise das Neuromarketing, soll das vorgeschlagene Konzept nicht

²⁷⁷ Häusel, Hans-Georg (2010), S. 101.

²⁷⁸ Malik, Fredmund (2008), S. 188.

²⁷⁹ Vgl. Karmasin, Helene (2007), S. 265–270.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

gewertet werden. Es soll auch *nicht als Universalmethode* verstanden werden, um beispielsweise ausschließlich nach diesem Muster das Management komplexer Organisationen, die Führung einer Marke oder die alleinige Planung von Marketing-Kommunikation zu betreiben. Dem Designmanager wird vielmehr eine erprobte Auswahl aufeinander abgestimmter Instrumentarien angeboten, die zusammen einen hilfreichen Baukasten zur Planung und Kontrolle seiner redaktionellen Aufgaben bieten können.

Redaktion für Designer funktioniert *nur im Verbund* mit bereits vorhandenem Wissen, Werkzeugen und Methoden. Existierendes Wissen aus verschiedenen Quellen muss zusammengetragen, bewertet und an wiederum anderes Wissen angeschlossen werden. Der Designmanagement-Kompass produziert selbst zunächst kein grundsätzlich neues Wissen. Seine Stärken kann er bei der systematischen Strukturierung und Sortierung vorhandener Informationen und Wissen über die Elemente, Treiber und Zusammenhänge im Projekt entfalten. So werden überraschende Sichtweisen und neue Interpretationen möglich. Fehlende strategische Entscheidungen, *unzulängliche Fakten und fehlerhafte Semantiken kann das Modell nicht ersetzen*. Es können jedoch mögliche Schwächen oder Risiken identifiziert und unter Umständen anderweitig kompensiert werden. Das Kompass-Modell kann deshalb unter anderem hervorragend zur Begleitung und Schärfung von laufenden Strategien, verfügbaren taktischen Themen und Inhalten und operativen Gestaltungsmöglichkeiten eingesetzt werden.

Die vorliegende designtheoretische Arbeit führt im Wesentlichen wissenschaftliche Erkenntnisse der kybernetischen Managementforschung,²⁸⁰ der Pfadforschung,²⁸¹ der Marketingforschung,²⁸² der Sozialforschung,²⁸³ der Designforschung²⁸⁴ und der Hirnforschung²⁸⁵ interdisziplinär zusammen. Bestehendes Wissen wird zu einem neuen Instrumentarien-Konzept für Designverantwortliche weiterentwickelt – das Systematik-Konzept und das daraus abgeleitete Kompass-Modell. Die Auswahl und Fokussierung der wissenschaftlichen Erkenntnisse wurde nach designtheoretischen Erwägungen getroffen. Aus anderen Perspektiven können abweichende Interpretationen und Sichtweisen möglich sein. *Der Messe-Designmanagement-Kompass ist ein Prototyp*, um neue designtheoretische Erkenntnisse in modellhafter Form verständlich und so für Praktiker zugänglich zu machen. Dennoch muss beim Anwender, dem Designmanager, eine grundsätzliche Bereitschaft vorhanden sein, sich vor allem auch erkenntnistheoretisch einzulassen und nicht nur anwendungspraktisch. Die Auseinandersetzung mit den Ideen zum systematischen und integrativen Management muss der Interessierte zuerst mit seinem individuell praktizierten Managementstil erkenntnistheoretisch vereinbaren. In der Praxis kann das Kompass-Modell als gedankliche Stütze und als Orientierungshilfe unterstützen. Mit den Instrumentarien können unterschiedliche Perspektiven gezielter nachgefragt oder einfach nur die vorhandene Vielfalt an Meinungsbildern akzeptabel sortiert werden. Haupt- und Nebenziele werden leichter identifizier- und klassifizierbar. *Das Kompass-Modell ist kein tiefenpsychologisches Instrumentarium*. Auf strategischer Ebene kann es aber durchaus auch für emotionale Tendenzen unterhalb der Bewusstseinsschwelle sensibilisieren. Der operative Erwar-

²⁸⁰ Vgl. Malik, Fredmund (2008). *Die Systemtheorie regt vernetztes, evolutionäres Problemlösen an*.

²⁸¹ Vgl. Schreyögg, Georg u.a. (2003). *Die Pfadtheorie regt flexibles und alternatives Problemlösen an*.

²⁸² Vgl. Karmasin, Helene (2007). *Die Motivforschung regt bedeutungs-, wertorientiertes Problemlösen an*.

²⁸³ Vgl. Bosch, Aida (2012); Yaneva, Albena (2012); Fischer, Joachim (2012). *Die Kulturosoziologie regt kulturbewusstes Problemlösen an*.

²⁸⁴ Vgl. Brandes, Uta und Schemmann, Nadine (2009); Brown, Tim (2008); Häberle, Christoph Johannes (1999) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis). *Die Designtheorie regt ganzheitliches Denken und Handeln zum Problemlösen an*.

²⁸⁵ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010). *Die Neuroforschung regt emotionsspezifische Typisierungen an*.

tungsdruck wird hingegen am besten mit dem schnellen Aufzeigen von passenden Informationen und gezielten Entscheidungen bedient. Weil diese Abstimmungen in überlappenden Ereignisfeldern und über verschiedene Unternehmensebenen hinweg stattfinden müssen, ist das Lenken von (Messe-) Design eine vorwiegend redaktionelle und moderierende Aufgabe. Der Designmanagement-Kompass vereinigt kombinierbare Instrumentarien, um den redaktionellen Designmanagement-Prozess im Hintergrund zu planen und auf Kurs zu halten. Aus den Erfahrungen bei der Erstanwendung der Instrumentarien in realen Projekten bei der Daimler AG hat sich gezeigt, dass vorrangig taktisch und operativ arbeitende Projektbeteiligte an konkreten Handlungsvorgaben interessiert sind. Wenn das Modell als Methode rein akademisch eingesetzt wird, kann dies zu Ungeduld führen. Praktikern sei daher angeraten, die theoretische Basis des Kompass-Modells als *Musterprinzip* zum Orientieren in komplexen Projektsituationen zu verwenden. Die neu gewonnenen designtheoretischen Erkenntnisse sind jedoch anpassungsbedürftig. Wenn das Kompass-Modell behutsam in den eigenen Managementstil integriert wird, kann es unterstützen, zielgerichtet Fragen zu stellen und eventuell sogar unentdeckte Gemeinsamkeiten oder Potenziale zu identifizieren. Es ist ratsam, dass der Designmanager das Kompass-Modell als begleitendes Basisgerüst im Hintergrund des Geschehens anwendet. Die baukastenartigen Instrumentarien sind Vorschläge dazu.

Mit dem Designmanagement-Kompass können im Projektalltag immer *nur Empfehlungen* für Korrekturen gegeben werden. Die tatsächliche Anpassung der Orientierungs-Richtung und des Argumentations-Interpretations-Horizonts erfolgt immer durch Entscheidungen und Lenkungseingriffe, die über die jeweils zur Verfügung stehenden Mittel und Strukturen des Projekts eingesteuert werden müssen. Die Last der finalen Bewertung, der Entscheidungsfindung und der Maßnahmen bleibt also auch mit dem Designmanagement-Kompass immer an die menschlichen Akteure gebunden. Ein lebendiges (Design-) Management wird aber keine Entscheidungen treffen, ohne das aktive und passive Interagieren der beteiligten Akteure mit einzubeziehen. Dabei entstehen immer emotional getriebene Richtungstendenzen. Der Designmanagement-Kompass hilft, auch diese emotionalen Tendenzen im Sinne der Lenkung verständlicher zu machen und dabei den zugehörigen Horizont aus überzeugenden Argumenten und kollektiver Akzeptanz auszuloten. *Das Kompass-Modell ist eine Navigationshilfe und keine Marketing-Psychologie.*

Abschließend seien auch noch einige einschränkende Bemerkungen zur grundsätzlichen Steuerbarkeit von Komplexität in der alltäglichen Management-Praxis erwähnt. Die Komplexitätsforschung hat an dieser Stelle schon viele Gesetzmäßigkeiten aufgezeigt und sagt über Strategien:

„Die metasystemische Lenkung eines komplexen Systems kann häufig mit einem Spiel verglichen werden, dessen Spielregeln nicht von vornherein feststehen, sondern zu einem erheblichen Teil gerade durch das jeweilige Verhalten der Spieler bestimmt werden und meistens nur impliziten Charakter haben. [...] Ebenso wie die Spielregeln stehen auch die im Spiel eingesetzten Mittel nicht von vornherein fest.“²⁸⁶

Auch für die vorgeschlagene Management-Systematik gilt: Sowohl die Situationen eines Projekts in allen seinen Facetten als auch die Rahmenbedingungen sind nie genau vorhersehbar. Ebenso ist menschliches Denken und Verhalten nicht konstant, sondern, wie auch Karmasin anmerkt, stets von bewussten und unbewussten Wünschen und Faktoren beeinflusst.²⁸⁷ Dynamische Umfeldentwicklungen geben zusätzliche Impulse. So werden Routinen manchmal verstärkt, oder es ereignen sich plötzliche Kehrtwendungen, auf die reagiert werden muss. Die Pfadforschung belegt dies hinlänglich. Auch das Kompass-

²⁸⁶ Malik, Fredmund (2008), S. 387.

²⁸⁷ Vgl. Karmasin, Helene (2007), S. 28.

Modell kann diese Tatsachen nicht umgehen und keine Entwicklungen herbeiführen, die der Systemdynamik entgegenstehen. Das Kompass-Modell eröffnet sicherlich die Möglichkeit, sich einer Problemstellung auch aus Perspektive des Verbrauchers ganz konkret anzunähern. Das ist auch unbedingt notwendig. Aber hier sind viele Interpretationsweisen möglich. Deshalb wird an dieser Stelle der vorliegenden designtheoretischen Arbeit auch ganz bewusst auf eine ausführlichere Beschreibung der Perspektiven von Kunden verzichtet. Die Marketing- und Psychologie-Forschung bieten mit ihren zahlreichen und guten Modellen in dieser Hinsicht unter Umständen sogar die deutlich besseren Ansätze. Erkenntnisse und Analyseergebnisse, die mit anderen Modellen und Methoden gewonnen werden, können aber wiederum hervorragend bei der Projektsteuerung mit dem Designmanagement-Kompass berücksichtigt werden.

Der vorgeschlagene (Design-) Management-Kompass hat Grenzen, sowohl in theoretischer wie praktischer Hinsicht. Einige werden hier grob umrissen und angesprochen. Es bleibt jedoch dem Designmanager vorbehalten, selbst die Reichweite und Adaptionmöglichkeiten in den eigenen Managementstil vorzunehmen und auszutesten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit haben die ersten Praxisanwendungen gezeigt, dass das Kompass-Modell sowohl in seiner designtheoretischen Herleitung, seiner Begriffswahl als auch in seiner grafischen Darstellung für Interessenten strategischer Führungsebenen hervorragend als Erklärungsansatz für systematisches und integratives Management funktioniert. In den taktischen und operativen Arbeits-Ebenen bietet das Kompass-Modell dagegen eher eine Orientierungs- und Rückfall-Option. Für den alltäglichen Projekteinsatz im Umgang mit Fachexperten und Umsetzungsspezialisten sind, wegen des Drucks, schnell sichtbare Erfolge präsentieren zu müssen, konkrete Lösungsvorschläge und Fakten gefragt. Die Fähigkeit, konkrete Problemlösungen und Entscheidungen herbeizuführen, wird von lösungsgetriebenen Vertretern taktischer und operativer Ebenen sehr geschätzt. Deshalb sind für (Design-) Manager designtheoretische und strategische Herleitungen als „Erdung“ unbedingt notwendig.

3. Forschungsergebnisse zu den Thesen²⁸⁸ über das Entwickeln und Lenken von Messedesign:

These (1) zur verallgemeinerbaren Basisstruktur: Innerhalb komplexer Projekte und Prozesse im Messedesign²⁸⁹ kann aus wesentlichen Ereignisfeldern und Teilsystemen eine Basisstruktur gebildet werden, die Prinzipaussagen über die wichtigsten Steuerungselemente, Abhängigkeiten und Zusammenhänge zulässt. Mit der verallgemeinerbaren Basisstruktur werden neue Möglichkeiten zur gesamtheitlichen Orientierung und Steuerung komplexer Projekte eröffnet. Für die Projektsteuerung in der Praxis können Lenkungsingriffe damit systematischer und integrativer abgeleitet werden.

Fazit (1), bezüglich Struktur und Orientierung: Die Untersuchungen im Rahmen der vorliegenden designtheoretischen Arbeit haben die Forschungsannahmen grundsätzlich bestätigt. Komplexe (Messe-) Projekte können systematisch erfasst und aus unterschiedlichen Standpunkten und Perspektiven integrativ zu einem ganzheitlichen Abbild zusammengeführt werden. Am Beispiel des komplexen Messeereignisses IAA 2011 wurde der empirische Nachweis zur Hauptthese der Forschungsarbeit erbracht, dass auf Grundlage einer einfachen Basisstruktur, bestehend aus vier Ereignisfeldern und zugehöriger Hauptperspektiven, jedes komplexe Designprojekt nach einem verallgemeinerbaren Schema für (Messe-) Designmanager beschreibbar ist. Mit dem (Messe-) Designmanagement-Kompass liegt nun ein designtheoretisch hergeleiteter Vorschlag zur systematischen und integrativen Steuerung von komplexen Designprojekten vor. Weiterführend bleibt zu untersuchen, ob die vorgeschlagene Management-Systematik nicht auch außer-

²⁸⁸ Vgl. Kapitel 1.4 für die ursprünglichen Forschungsbedarfe, die zu diesen Thesen führten.

²⁸⁹ Der Verfasser der vorliegenden Arbeit bezieht sich auf die Konzeption und Umsetzung von Marken- und Technologiekommunikation für internationale Automobilmesse.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

halb der Anwendung auf komplexe Designaufgaben verallgemeinert werden kann und generell für systematisches und integratives Management nutzbar wäre. Für die praktische Nutzung des hier entwickelten Kompass-Konzepts und für die weitere Erforschung seiner Möglichkeiten wird als Ausblick und Anregung das *verallgemeinerte Modell eines Basis-Kompasses* abgeleitet.

These (2) zur Steuerbarkeit von Komplexität: Messeprojekte werden nach den grundsätzlichen Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten des Managements komplexer Systeme gesteuert.

Fazit (2), bezüglich Umgang mit Komplexität im Designprozess: Die Thesen zur Steuerung von Komplexität wurden im Verlauf der Arbeit von den durchgeführten Untersuchungen und hinzugezogenen Forschungsberichten bestätigt. Auch das Designmanagement für komplexe Messeereignisse lässt sich als ein Lenkungs-vorhaben innerhalb einer komplexen Organisation, zwischen verschiedenen Ebenen, mit vielen dynamischen Einflussfaktoren, emotionalen Akteuren und unkalkulierbaren Ereignissen bezeichnen. Mit dem (Messe-) Designmanagement-Kompass wird ein ganzer Baukasten logischer Instrumentarien für Projektsteuerer angeboten. Die *durchgängige Basis-Struktur* bietet innerhalb der Dynamik lebendiger und komplexer Systeme eine gewisse Stabilität. Damit werden für Versuchs-Irrtums-Prozesse die dringend notwendigen Voraussetzungen geschaffen, konkrete Bezugspunkte zur Orientierung und Vergleichsfelder für Entscheidungen herzustellen, trotz hoher Komplexität im Bezugssystem.

These (3) zur Vermeidung unreflektierter Standardlösungen: Routinen und Standards können auch innerhalb des hochdynamischen Messegeschäfts zunehmend erstarrende Verhaltens- und Planungsmuster generieren. Auch bei komplexen Messeprojekten besteht das Risiko, in Abhängigkeit von „organisatorischen Pfaden“²⁹⁰ zu geraten, wenn Erfolgsrezepte ungeprüft wiederholt werden.

Fazit (3), bezüglich eingefahrener Routinen und Standards: Aus der Hirnforschung ist belegt, dass das Effektivitätsprinzip des menschlichen Gehirns komplexe Sachverhalte vorzugsweise nach gesicherten Routinen und erprobten Standards abarbeitet.²⁹¹ Aus der Motivforschung wird ebenfalls bestätigt, dass Menschen nutzbringendes und erfolgversprechendes Verhalten bevorzugen und gezielt wiederholen.²⁹² Auch Planer und Designer komplexer Messeprojekte profitieren natürlich grundsätzlich von der Wiederholung erfolgreicher Konzepte; erprobte Standards und Erfahrungswissen tragen zur Erfolgssicherung bei. Gerade bei komplexen Projekten wie einer Messe bilden Routinen und Erfolgskonzepte wichtige Gegenpole zum sonst vorherrschenden Chaos und der Ereignisunsicherheit im Gesamtgeschehen. Weil Messen unmittelbar an der Wettbewerbsfront stattfinden, ist zumindest die Sensibilität für konzeptionelle Erneuerungen hoch – Mercedes-Benz hat beispielsweise von 2010 bis 2015 zwei neue Generationen seiner Messearchitektur ausgerollt. Existierende Standards wurden dabei überdacht und aktualisiert. Unter Zeit- und Kostendruck können aber selbst im Umfeld kreativer Designprozesse eingefahrene Routinen im Denken und Handeln entstehen und zu Wiederholungsmechanismen und -mustern führen, die dennoch Abhängigkeiten zur Folge haben. Der von Schreyögg beschriebene Mechanismus der Pfadabhängigkeit²⁹³ gilt daher auch für (Messe-) Designprozesse. Die Herausforderung im Management besteht darin, den Erfolg lebendig zu halten und dabei keine zerstörerischen Abhängigkeiten einzugehen. Die durchgeführten Praxisanwendungen bestätigen den Mehrwert unterstützender Instrumentarien für Lenkungsverant-

²⁹⁰ Vgl. Schreyögg, Georg u.a. (2003), S. 259. Die Quellenangabe bezieht sich sowohl auf den übernommenen und markierten Fachbegriff, als auch auf dessen Bedeutungszusammenhang.

²⁹¹ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010), S. 211 und 217.

²⁹² Vgl. Karmasin, Helene (2007), S. 57.

²⁹³ Vgl. Schreyögg, Georg u.a. (2003), S. 257–294.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

wortliche und Entscheider. Mit dem vorgeschlagenen (Messe-) Designmanagement-Kompass können Wiederholungen und Abhängigkeiten frühzeitig identifiziert werden. *Das vorgeschlagene Kompass-Prinzip bietet die Chance, den eigenen Management-Kurs zu überprüfen* und hilft so, gefährlichem Erfolgsglauben und fortschreitender Unflexibilität proaktiv entgegenzuwirken. Im Idealfall werden eventuelle Risiken schon während des Projektverlaufs kritisch hinterfragt.

These (4) zur Abbildung ganzheitlicher Zusammenhänge: Die mehrdimensionalen Aspekte komplexer Designprojekte ergeben ein Bezugssystem, das gesamtheitlich betrachtet und permanent begleitet werden muss. Designkonzepte zu entwickeln bedeutet, sich mit vielfach vernetzten Zusammenhängen und Abhängigkeiten auseinanderzusetzen und nicht in linearen Kausalketten zu denken und zu handeln. Designprozesse zu managen bedeutet, komplexe Problemstellungen im Kern auf ihre wesentlichen Ziele, Zusammenhänge und Abhängigkeiten zurückzuführen und die konkrete Situation auch in ihren Rahmenbedingungen zu erfassen.

Fazit (4), bezüglich Problemlösungsverhalten: Durch die Beobachtungen in der Praxis werden die Thesen bestätigt, dass Design in dynamischen Planungs- und Entwicklungsprozessen entsteht, die in rekursiven Schleifen ablaufen. Der Prozess des Nachdenkens wie auch des Gestaltens ist durch den permanenten Wechsel von Denken, Ausprobieren und Anpassen geprägt. Aus der Designforschung sind bereits verschiedene ganzheitliche Ansätze und Modelle bekannt, in denen Designforscher ihre Praxiserfahrungen auch theoretisch verallgemeinert haben. Einige ausgewählte Beispiele konnten im Rahmen der vorliegenden Arbeit sogar kurz erörtert werden. Am treffendsten charakterisiert Tim Brown moderne Designprozesse aus Sicht von Design Thinking:

„[...] it was the result of hard work augmented by a creative human-centered discovery process and followed by iterative cycles of prototyping, testing, and refinement. The design process is best described metaphorically as a system of spaces rather than a predefined series of orderly steps. The spaces demarcate different sorts of related activities that together form the continuum of innovation.“²⁹⁴

Die eigene, hier vorgeschlagene (Messe-) Designmanagement-Systematik ist ein gesamtheitlich gedachtes und integrativ angelegtes Konzept. Das Kompass-Modell ist zum Analysieren und Vergleichen gleichermaßen geeignet und praxiserprobt. Eine komplexe Problemstellung kann durch gezieltes Analysieren und Lenken ihrer spezifischen *Kern- und Rahmen-Parameter* sowohl auf der strategischen, taktischen und operativen Ebene *nach dem gleichen Struktur-Prinzip* abgebildet werden. Das Orientieren wird damit vereinfacht und die übergreifende Vergleichbarkeit erhöht.

These (5) zum menschlichen Denken und Verhalten: Menschen fühlen und verhalten sich situationsabhängig in unterschiedlichen Rollen – sie verfolgen die ambivalenten Bedürfnisse, sich einerseits als Individuum abzugrenzen und andererseits sich auch als Teil einer sozialen und kulturellen Gemeinschaft zugehörig zu fühlen. Messeauftritte müssen als verkaufs- und markenstrategische Begegnungsplattform frühzeitig allgemeine Trends berücksichtigen oder sie sogar setzen.

Fazit (5), bezüglich lebensweltlicher Fokussierungen: Menschen denken und handeln sowohl als individuelle wie auch kollektive Wesen und vereinen damit in ihrer Persönlichkeit scheinbare Widersprüche. Die empirische Untersuchung lässt unter anderem erkennen, dass der Trend des „Sich-

²⁹⁴ Brown, Tim (2008), S. 88.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

Individualisierens“ zunimmt. Vernetzte Lebensstile verstärken diesen Trend sogar weiter. Diese Beobachtung nimmt entscheidenden Einfluss auf das Management von Design. Dieses wechselhafte Rollenverhalten bestätigt auch die Motivforscherin Karmasin:

„Es scheint auch ein weit verbreitetes Bedürfnis der Menschen zu sein, sich einerseits einer Gruppe zugehörig zu fühlen, andererseits von dieser Gruppe abzuweichen, eine gute Stellung in der Gruppe einzunehmen und ab einem bestimmten historischen Zeitpunkt in unserer Gesellschaft auch zu dokumentieren, dass man ein einzigartiges Individuum ist.“²⁹⁵

Der Trend der ausgelebten Individualisierung funktioniert andererseits nur, solange Menschen für ihr persönliches Denken und Handeln auch kollektive Anerkennung und Bestätigung aus ihrer sozialen oder kulturellen Gemeinschaft heraus zurückgespiegelt bekommen. Die wichtige Erkenntnis für die Managementpraxis ist: Menschen sind trotz des allgemein zu beobachtenden gesellschaftlichen Trends zur Individualisierung vor allem sozial und kollektiv verankerte Akteure. Es wird immer unterschiedliche Standpunkte und Perspektiven auf ein und denselben Sachverhalt geben. Deshalb besteht in komplexen Projekten und Prozessen auch immer die Herausforderung für das Management, *die unterschiedlichen Ziele und Interpretationen der beteiligten Akteure ins Kalkül zu ziehen*. Management von Komplexität bedeutet heute vor allem, trotz Vielfältigkeit und Dynamik wichtige Trendentwicklungen zu erkennen. Die vorgeschlagene Management-Systematik bietet dafür ein designwissenschaftlich hergeleitetes Konzept und eine Orientierung gebendes Kompass-Modell an. Die tatsächlichen Potenziale der konzeptionellen Idee einer Systematik zum integrativen Management komplexer Sachverhalte lassen sich allerdings nur durch weitere Forschung designwissenschaftlich ausloten.

These (6) zum Management von Emotionen: Menschen werden durch ihre emotionalen Wahrnehmungen und Empfindungen im Gehirn gesteuert. Viele Entscheidungen menschlicher Akteure werden sogar unterhalb der Bewusstseinsschwelle getroffen. Erfolgreiches Management für komplexe Messe-Designprojekte braucht vor allem emotionale Kompetenzen.

Fazit (6), bezüglich integrativer Steuerung: Beim Orten von Bedürfnissen und beim Planen maßgeschneiderter Reaktionen haben sich emotionale Kategorien in der eigenen Forschungsarbeit als hilfreich erwiesen. Häusels Nachdenken über „Wie Formensprache und Emotionssysteme verknüpft sind“²⁹⁶ hat damit auch Relevanz für ein modernes Theorieverständnis von Design. Charakteristika der Emotionssysteme können im Management als Vergleichsgrößen für Wahrscheinlichkeitsaussagen und zum Bestimmen von Richtungsorientierungen und Zielen dienen. In der Managementpraxis ist dieser Ansatz jedoch noch nicht sehr verbreitet. Die geführten Untersuchungen und der Vorschlag des (Messe-) Designmanagement-Kompasses sind ein erster Versuch, *in der Designtheorie auch dem Management von Emotionen bewusster Beachtung zu schenken und dessen Potenziale künftig noch gezielter auszuschöpfen*. Dabei geht es nicht um eine neue Variante von Neuromarketing. Für Designmanager ist die Erkenntnis relevant, dass durch das SENDEN von MARKEN-BOTSCHAFTEN verbindliches VERTRAUEN und durch das EMPFANGEN von überzeugenden BESTÄTIGUNGEN ein GEFÜHLTES OPTIMUM erzeugt werden. Emotionale Empfindungen sind auch beim ARGUMENTIEREN anhand von MESSBAREN FAKTEN oder PERSÖNLICHEN MOTIVEN und beim SEMANTISCHEN und KOLLEKTIVEN ERLEBEN im Spiel. Das Ziel weiterführender Forschung könnte sein, emotionale Aspekte noch mehr als

²⁹⁵ Karmasin, Helene (2007), S. 102.

²⁹⁶ Häusel, Hans-Georg (2010), S. 192.

übergreifende Konstanten im Management von Designprozessen und in der Markenführung zu verstehen und gezielt zur Lenkung zu nutzen.

4. Nachdenken über Potenziale beim Steuern von (Messe-) Designprojekten mit dem Kompass-Modell:

Auf strategischer Ebene bereiten Management-Entscheidungen die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Marke nicht nur vor, sondern stellen vor allem die unternehmerischen Weichen für zukünftigen Erfolg. Die Perspektiven der beteiligten Akteure sollten auf übergreifende Zusammenhänge und unternehmensweite Ziele zur Lenkung der Organisation und Führung der Marke fokussiert sein. Wenn Manager sich, anstatt nur auf das Bewältigen ihrer komplexen Lenkungsaufgaben zu konzentrieren, auch inhaltlich und sachlich in die Problemlösung einmischen, entstehen Probleme.²⁹⁷ Die Organisation muss ihre eigenen Zielvorgaben intern setzen. Alle strategisch getroffenen Entscheidungen wirken sich deshalb auch auf das Verhalten der gesamten Organisation aus und auf die Positionierung der Marke in ihrem Umfeld. Gegenüber dem Verbraucher- und Wettbewerbsumfeld müssen Attraktivität und Zukunftsfähigkeit der Marke vermittelt werden. Die wichtigsten Aufgaben der Lenkungsverantwortlichen mit strategischer Verantwortung sind, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunft sicherzustellen. *Das Kompass-Modell kann helfen, strategische Richtungen und Grundsatzentscheidungen festzulegen.* Diese praktischen Beobachtungen decken sich auch mit den Erkenntnissen, die Fredmund Malik als Charakteristika der Systeme 4 und 5 im Konzept des „lebensfähigen Systems“ beschrieben hat.²⁹⁸

Überblick und Orientierung sind entscheidend, um Probleme und Herausforderungen in stark vernetzten Zusammenhängen zu beurteilen. Auch Lenkungsverantwortliche haben das Bedürfnis, sich bei Entscheidungen selbst emotional abzusichern und vom eigenen „Bauchgefühl“ leiten zu lassen. In der Praxis ist in strategischen Lenkungsausschüssen, Entscheidungs-Gremien oder während Vorstandspräsentationen immer wieder zu beobachten, dass der Informationsaustausch zwar auf der Meta-Ebene angelegt ist, aber der Diskussionsverlauf höchst emotional ist.²⁹⁹ Weil für Topmanager alle Informationen bereits in aufbereiteter und damit vorinterpretierter Form vorliegen, besteht gerade bei den strategisch verantwortlichen Entscheidungsträgern ein sehr hoher Bedarf, sich „selbst ein eigenes Bild“ verschaffen zu wollen. So ist vielleicht zu erklären, warum Topmanager gerade bei gestalterischen Entscheidungen, wie Produktpräsentationen oder Messeauftritten, sich trotz professionell aufbereiteter Management-Zusammenfassungen, Ergebnisberichten und Entscheidungsempfehlungen selbst für operative Umsetzungen interessieren. Die Motivation von Topmanagern, sich so stark in Detailfragen, wie beispielsweise Materialanmutungen oder Raumatmosphäre, zu involvieren, folgt dem unbewussten, menschlichen Bedürfnis, die bestmögliche Entscheidung auf Grundlage der eigenen emotionalen Sensorik und Gefühlslage treffen zu wollen.³⁰⁰ *Das Kompass-Konzept bietet Potenzial, kurzfristig gesamtheitliche Einschätzungen vorzunehmen und dabei den eigenen Standpunkt zu überprüfen.*

²⁹⁷ Vgl. Malik, Fredmund (2008), S. 290.

²⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 82–83. Malik stützt seine Studien wiederum maßgeblich auf das „Viable System Model“ von Stafford Beer.

²⁹⁹ Diese eigenen Beobachtungen aus der Praxis bestätigen gleichzeitig die nach Häusel aus der Hirnforschung gewonnen Erkenntnisse über die Beteiligung von Emotionen.

³⁰⁰ Vgl. hierzu auch Kapitel 1 der vorliegenden Arbeit und eigene Beobachtungen des Verfassers während der empirischen Erhebung.

Das Nachdenken und Handeln kann mit dem vorgeschlagenen Designmanagement-Kompass leichter organisiert werden. Dem Designmanagement hilft das Kompass-Konzept einerseits, neue Ideen und Wege anzuregen, zu skizzieren und den Entscheidungsträgern (emotional) verständlich vorzustellen. Andererseits hilft das Kompass-Konzept dem interessierten Topmanager, seine persönlichen Wahrnehmungen zum vorhandenen Strategiebild abzugleichen. So können Management-Zusammenfassungen, Führungs-Modelle und Entscheidungs-Vorlagen überprüft werden. Positiv gefühlte Entscheidungssicherheit wird immer im eigenen Empfinden gewonnen, egal ob zur vorgestellten Semantik, zu vorgeschlagenen Fakten und Argumenten oder zur erwarteten Akzeptanz im gesellschaftlichen Umfeld. Mit dem Kompass-Modell können die wesentlichen Zusammenhänge der Teilaspekte sogar grafisch in den feinsegmentierten Ereignisfeldern aufgezeigt werden. Das Kompass-Modell bietet außerdem Vergleichsmöglichkeiten, das eigene, gefühlte Empfinden mit der strategisch verfolgten Ausrichtung auch kritisch zu werten. Der Farbforscher und Spezialist für transmediales Kommunikations-Design, Christoph Häberle,³⁰¹ und der Marketingexperte Jens Thiemer,³⁰² in Führungsposition bei der Daimler AG, bestätigen als Mehrwert für Entscheidungsträger jeweils das Überprüfen von strategischem Denken und das Bewerten von Lösungen mit dem Kompass-Modell. *Der Kompass bietet eine verständliche Basisstruktur an, um auch die unbestimmten „Bauchgefühle“ zuzulassen, zu sortieren und dann bewusst in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen.* Gerade wenn es um strategische Entscheidungen zu Produkten, Architektur und Inszenierungen geht, wie im Fall von Messen, ist die Berücksichtigung der gefühlten Sensorik für die involvierten Entscheidungsträger unerlässlich. Mit der Management-Systematik wird der Versuch unternommen, dem menschlichen Bedürfnis nach individuellem Wohlbefinden zu entsprechen und emotionale Orientierung als Sicherheit anzubieten.

Anforderungen und Entscheidungsbedarfe, die an das Topmanagement gerichtet sind, stammen aus sehr unterschiedlichen Wissensbereichen und Expertenquellen. Es ist nachvollziehbar, dass gerade Topmanager nicht jeweils auch Fachexperten für alle Details sein können. Daher ist es hilfreich, ein Problem nicht nur von einem Standpunkt aus und hinsichtlich eines einzigen Ziels zu betrachten. Für strategisch verantwortliche Akteure sind die Instrumentarien einerseits ein neues Angebot, die vorhandenen und hinzugewonnenen Informationen und Entscheidungsbedarfe logisch und strukturiert zu sortieren und systematisch zu einem Gesamtbild zu ordnen. *Am Kompass-Modell lässt sich ein so gewonnenes Strategiebild grafisch abbilden und dann auch leichter im Detail diskutieren.* Andererseits ist das Kompass-Modell ein ergänzender Instrumentarien-Baukasten, der vorhandene Management-Informations-, Lenkungs- und Entscheidungs-Werkzeuge respektiert und mit ihnen unter Umständen sogar kompatibel ist.

Auf taktischer Ebene werden im Management die wissenschaftlich-technischen Voraussetzungen für funktionstüchtige, leistungsfähige und innovative Produkte geschaffen und die inhaltlich-fachlichen Entscheidungen bezüglich der Produkteigenschaften verantwortet. Einerseits sind Vertreter der Fachbereiche die uneingeschränkt anerkannten und kompetenten Spezialisten zu den Themen und Inhalten. Im Unternehmen verfügen sie am verbindlichsten über detailliertes Wissen zu Produkt-Parametern, Technologien und deren funktionale Nutzen während des Gebrauchs. Andererseits sind Spezialisten auch die Repräsentanten der von ihnen vertretenen Fachbereiche. Neben der fachlichen Vertretung eines Themen-

³⁰¹ Vgl. Häberle, Christoph (Prof. für Verpackungstechnik, Fakultät Druck und Medien, Hochschule der Medien, Stuttgart) (2015). Die vorliegende designtheoretische Arbeit wurde von Prof. Dr. Häberle als Betreuer begleitet und dabei besonders vor dem Hintergrund praktischer Anwendungsfälle diskutiert.

³⁰² Vgl. Thiemer, Jens (Vice President Marketing Communications Mercedes-Benz Cars, Daimler AG, Stuttgart) (2014).

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

felds ist das Ziel des taktischen Managements, das eigene Fachthema mit höchstmöglicher Aufmerksamkeit und Wichtigkeit innerhalb der Organisation zu positionieren. Bei Fredmund Malik ist diese Rolle der taktischen Unternehmensebene durch die Charakteristika der Systeme 2 und 3 im „lebensfähigen System“ beschrieben.³⁰³

Funktionsfähige und innovative Produkte zuverlässig und passend für den Markt zu entwickeln ist die Hauptaufgabe des taktischen Managements. Die geballte Innovations- und Produktkompetenz und fachbezogenes Wissen über den Endverbraucher ist im Unternehmen bei den Entwicklern in der taktischen Management-Verantwortung angesiedelt. Die Entwicklungs- und Fachbereiche sind im Unternehmen deshalb auch für die Herleitung und Planung von Themendarstellungen die verbindlichste Quelle für qualitative Informationen sowie Zahlen, Daten und Fakten. Dieser Schlüsselposition sind sich Fachbereichsvertreter auf taktischer Ebene durchaus bewusst und spielen diese auch in der Diskussion um Priorisierungen von Themen aus. Fachexperten bewegen sich kommunikativ gesehen ganz klar auf der Horizontlinie zwischen Argumentation und Wahrnehmung. Von ihrem Aufgabenprofil her sind Vertreter aus Entwicklungsbereichen auch emotional immer stärker in der Betonung von Innovationen und Wettbewerbsvorteilen ihrer entwickelten Themen und Inhalte beheimatet. Für die redaktionelle und moderierende Aufgabe des Designmanagers ist es deshalb wichtig, einschätzen zu können, ob der emotionale Fokus der beteiligten Akteure eher vom Entwicklerdrang oder vom Kompetenzzempfinden getrieben ist. In der Praxis bedeutet das, genau abzuwägen, ob ein Thema oder Inhalt besser unter dem Aspekt der Innovation und Führerschaft der Marke oder doch besser unter dem Gedanken der Premium-Kommunikation einzuordnen ist. Im Fall der Praxiserprobung der vorgeschlagenen Designmanagement-Systematik, am Beispiel des Liegesitzes der S-Klasse,³⁰⁴ ist die Betonung der Premium-Kompetenz geschehen, obwohl es sich auch um eine wichtige Innovation handelte.

Die Fachbereiche sind auch für den Designmanager wichtige Lieferanten von konkreten inhaltlichen Aussagen, um Kommunikationsbeiträge auf operativer Ebene auszuarbeiten. Alle Marketing-Botschaften werden letztlich immer durch die Endverbraucher am persönlichen und gesellschaftlich anerkannten Nutzen der versprochenen Produktinhalte gemessen, wie beispielsweise den tatsächlich verfügbaren Funktionen, den in Aussicht gestellten Leistungen und dem Neuigkeitswert von Innovationen. Im Gegenzug besteht bei den Managern der taktischen Ebene ein starkes Interesse, möglichst frühzeitig zu erfahren, wie eine Themendarstellung eingeplant, umgesetzt und präsentiert wird, beispielsweise auf einer internationalen Automobilmesse. Wie schon die Vertreter der strategischen Ebene, wollen auch die verantwortlichen Fach-Experten ihre Entscheidungen anhand der eigenen gefühlten Sensorik überprüfen und die Semantik der späteren Themendarstellung zumindest fachbezogen mitgestalten. Das bedeutet, die maximal mögliche Visibilität und Präsenz des eigenen Themas im Gesamtauftritt der Marke wird mit hohem emotionalem Engagement ausgehandelt. Für den Designmanager besteht gerade im Austausch mit den Partnern und Entscheidungsträgern unterschiedlicher Fachbereiche die redaktionelle Herausforderung, taktische Informationen und Fakten einerseits systematisch zu sammeln und andererseits thematisch zu filtern und nach strategischen Vorgaben und operativen Möglichkeiten zu priorisieren. Um zwischen den strategisch gesetzten Rahmenvorgaben und den operativ machbaren Rahmenbedingungen, beispielsweise einer Messe, ein mögliches Story-Telling auszuloten, ist der Designmanager als Redakteur sowohl von Themen und Inhalten wie auch als Moderator von Begleitemotionen gefragt. *Der (Design-) Management-Kompass*

³⁰³ Vgl. Malik, Fredmund (2008), S. 79–82. Malik stützt seine Studien wiederum maßgeblich auf das „Viable System Model“ von Stafford Beer.

³⁰⁴ Vgl. dazu den ausführlichen Bericht der Praxiserprobung im Anhang E der vorliegenden Arbeit.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

hilft in der Funktion des Redakteurs, sich prinzipiell zu orientieren. In der Funktion des Moderators hilft der Kompass, anhand der Faktenlage auch widersprüchliche Positionen zu bewerten oder den beteiligten Akteuren sogar Alternativen aufzuzeigen. In jedem Fall liefert das Kompass-Modell mit seinen vier Ereignisfeldern wieder eine übergreifende und gesamtheitliche Basisstruktur. Aus der Möglichkeit heraus, unterschiedliche Haupt- und Nebenziele im Projekt systematisch zu erfassen, lassen sich Alternativen oft leichter identifizieren und diskutieren. Das Kompass-Modell direkt zur Illustration einer konkreten Problemsituation in die Gesprächsführung einzubauen, ist vorstellbar. Allerdings muss aus praktischer Erfahrung die Einschränkung gemacht werden, dass der unmittelbare Bezug zur konkreten Situation für die Beteiligten sofort erkennbar sein muss. Eine lange akademische Herleitung der Gesamtsituation hat sich unter Praxisbedingungen mit Akteuren der taktischen Ebene nicht bewährt. Dies muss durch den Designmanager vorab als Vorbereitung auf das Redaktionsgespräch hergestellt sein. In der redaktionellen Diskussionsrunde stehen dann nur das Aufnehmen, Sortieren und Hinterfragen von Informationen und Fakten zum Produkt und zu dessen Gebrauch im Vordergrund. Dabei ist eine handliche Checkliste der wichtigsten Aspekte, die nach den Prinzipien der Management-Systematik ausgearbeitet wurde, sicherlich hilfreicher als die Präsentation des kompletten Kompass-Modells. Von den Fachexperten werden in der Regel ein gutes Verständnis für fachliche Themen und Inhalte und darauf bezogenes Feedback oder Fragen sehr geschätzt und auch bereitwillig unterstützt. Genau dabei kann das Kompass-Modell als Instrumentarium helfen. Durch seine klare Struktur der vier Ereignisfelder und den Grundgedanken der Integration unterschiedlicher Standpunkte und Perspektiven kann der vorgeschlagene (Messe-) Designmanagement-Kompass (als systematisches Instrumentarium) die redaktionelle und moderierende Arbeit auf taktischer Ebene hervorragend vorbereiten und begleitend unterstützen.

Auf operativer Ebene werden über das Designmanagement die systematisch zusammengetragenen Erkenntnisse und gesamtheitlich hergestellten Zusammenhänge redaktionell³⁰⁵ aufbereitet. In einem iterativen Prozess muss dabei das gesamte vorhandene Wissen gemäß den kommunikationsstrategischen Zielsetzungen bewertet, thematisch priorisiert und dann inhaltlich verdichtet werden. Für das Agenturbriefing werden daraus die konkreten Zielsetzungen des Gestaltungsauftrages und die Gestaltungsrichtlinien formuliert, die in die einzelnen Umsetzungskanäle eingesteuert werden. Fehlende Informationen müssen durch das Designmanagement aus Quellen in der strategischen oder taktischen Ebene nachbeschafft oder noch spezieller ausdetailliert werden. Im Fall der Vorbereitung einer internationalen Automobilmesse erfolgt dieser Vorgang in der Regel über ein ausführliches Kommunikations-Briefing an die externen Kommunikations- und Planungsagenturen sowie die Architekten. Diese grundsätzlichen Abläufe innerhalb der operativen Unternehmensebene decken sich ebenfalls mit den Erkenntnissen über die Organisationsstrukturen eines „lebensfähigen Systems“; bei Fredmund Malik ist dies in den Charakteristika des Systems 1, das von System 2 koordiniert wird, beschrieben.³⁰⁶

Die Hauptaufgabe der operativen Spezialisten ist, die Marke und ihre Produkte entsprechend der Kampagnenvorgaben durch Designlösungen semantisch erlebbar zu machen.³⁰⁷ Die dazu notwendigen

³⁰⁵ *Unter Redaktion im Designprozess versteht der Verfasser, dass unterschiedlichste Informationen und Interpretationen integriert und moderiert werden müssen, um etwas Ganzes oder Neues hervorzu- bringen.*

³⁰⁶ *Vgl. Malik, Fredmund (2008), S. 78–79. Malik stützt seine Studien wiederum maßgeblich auf das „Viable System Model“ von Stafford Beer.*

³⁰⁷ *Im Fall von internationalen Automobilmessen der Marke Mercedes-Benz betrifft dies sowohl die Planung und Ausgestaltung des gesamten Messestands, die Präsentation der Fahrzeugprodukte, die*

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

operativen Kanäle für Konzeption, Planung, Entwicklung und Fertigung werden von hochspezialisierten Schnittstellenverantwortlichen vertreten. Ihre Perspektiven konzentrieren sich auf das Erfassen der Rahmenvorgaben und Eckdaten, innerhalb derer das Entwerfen und Ausarbeiten von konkreten Lösungsvorschlägen für den spezifischen Kommunikations-/Gestaltungsauftrag erfolgen soll. Die Semantik der Gestaltungslösungen kann zwar in ihrer beabsichtigten Zielsetzung und kommunikativen Wirkung vorbesprochen werden. Die eigentliche Designidee und ihre gestalterische Ausprägung entstehen aber erst im Verlauf der Konzeptions- und Entwicklungsphasen im Designprozess. Dazu bedarf es eines permanenten Abstimmungsprozesses zwischen den Gestaltungsverantwortlichen und dem Designmanagement. Instrumentarien, die das Moderieren unterstützen, sind Wegbereiter für Designer.

Das Wahrnehmen und Beurteilen von Gestaltung ist hochgradig emotional und individuell. Für alle Menschen ist letztlich immer die Semantik der vorliegenden Gestaltungslösung das Messkriterium, das ganz individuell für (emotionale) Zustimmung oder Ablehnung sorgt. Das Entwerfen eines erfolgreichen und passenden Gestaltungskonzepts setzt daher möglichst genaue Vorgaben im Briefing voraus. Die Zielvorgabe legt das Gesamtsystem, einschließlich seines Argumentations- und Wahrnehmungs-Horizonts verbindlich fest. Zur Ausrichtung von Konzeptvorschlägen helfen als Denk- und Handlungskorridor im besonderen Maß Emotions-orientierte Richtungsvorgaben. Dies ist insbesondere hilfreich, wenn konkrete strategische oder taktische Eckdaten noch nicht verfügbar sind und ersatzweise ausgeglichen werden müssen. *Mit dem Designmanagement-Kompass können derartige Korridore sowohl für die Zielorientierung als auch für den Horizont der Argumentationsführung und Wahrnehmung genauer beschrieben werden.* Dabei kann im Briefing eine grafische Darstellung des gefühlsmäßig oder auch lebensweltlich angestrebten Zielbildes, in Anlehnung an das Kompass-Modell, leichter für Verständnis sorgen. Die operativ Handelnden sind allerdings umsetzunggetrieben und verlangen nach konkreten Anhaltspunkten und Fakten. Von Fachvertretern aus der taktischen Ebene werden fachliche Daten und keine Designvorschläge erwartet. Letztlich wird das Arbeitsergebnis der Designer an den semantischen Eigenschaften der entstandenen Designlösung und am damit verknüpften Wahrnehmungserlebnis beurteilt.

Für Redaktion und Moderation des gesamten Gestaltungsprozesses muss das verantwortliche Designmanagement die unterschiedlichen Perspektiven sowohl auf den strategischen, taktischen und operativen Unternehmensebenen immer wieder abgleichen und ggf. Anpassungen in den Gestaltungsprozess einsteuern. Dass es sowohl auf Seiten des Absenders als auch auf Seiten der Empfänger für möglichst viele Rezipienten positive Wahrnehmungserlebnisse gibt, ist das Ergebnis erfolgreicher Moderations- und Integrations-Tätigkeit, die das steuernde Designmanagement-Team verantworten muss. Planungsstände werden im Prozessverlauf durch regelmäßige Schulterblicktermine beobachtet. Dabei werden die strategischen Vorgaben zur Marken- und Produktpositionierung überprüft, die gestalterische Umsetzung und Richtigkeit der vorgegebenen (taktischen) Zahlen, Daten und Fakten in Fachinformationen kontrolliert und die Berücksichtigung der verbindlich vorgegebenen Gestaltungsrichtlinien im operativen Design beurteilt. *Während dieses gesamten Prozessverlaufs kann das Kompass-Modell im Designmanagement hervorragend zur Orientierung und Überprüfung eingesetzt werden.* Obwohl die Rahmenfestlegungen und Kernthemen zwischen den strategischen, taktischen und operativen Weltbildern durchaus verschieden sein können, muss die Kompass-Ausrichtung in allen Ebenen immer deckungsgleich sein. Nur wenn die Ausrichtung der strategischen, taktischen und operativen Weltbilder weitgehend deckungsgleiche Richtungen und Horizonte verfolgen, wird daraus ein integratives Gesamterlebnis. Ist dies nicht der Fall, besteht dringender Klärungsbedarf über Ziele.

licht- und medientechnische Gesamtinszenierung auf dem Messestand (einschließlich Bewegtbild und Sound auf der Bühne) sowie die Marken- und Technologiekommunikation anhand von Themenräumen und Technologiedarstellungen (einschließlich Schnittmotoren und interaktiven Exponaten).

Semantische Gestaltungslösungen finden hohe Akzeptanz auf breiter Basis, wenn sie Stabilität transportieren und damit das gefühlte Gleichgewichtsempfinden der Rezipienten ansprechen. Besonderheiten in der gestalterischen Umsetzung transportieren Faszination und bedienen damit Wünsche des „Stimulanz-Systems“ im Gehirn. Klarheit und Bestimmtheit in der Gestaltung transportieren Premium-Empfindungen und Wettbewerbsvorsprünge. Sie könnten damit gezielt das Leistungsstreben des „Dominanz-Systems“ im Gehirn ansprechen. Es kann also sehr zielführend sein, gerade in den Konzeptionsphasen mit Gestaltern die Ideenvorschläge auch unter emotionalen Aspekten zu diskutieren. Emotionale Kategorien sind zusätzliche und weitgehend universell einsetzbare Wegweiser, um sich dem Wunschbild zur Gestaltungslösung anzunähern oder es zu überprüfen. *Dabei kann das Kompass-Modell in vereinfachter Form auch grafisch ein stark abstrahiertes Kontrollbild anbieten.* Ob dieses Kontrollbild nur gedanklich, verbal oder auch grafisch in der Projektsteuerung zum Einsatz kommt, muss der Designmanager situativ entscheiden. Das Ausbalancieren des Gestaltungsmixes ist das Finden und passende Nuancieren von semantischen Entsprechungen für die menschlichen Empfindungen. Die Semantik der Designlösungen regt immer ganz unmittelbar Empfindungen der Stimulanz, Balance und Dominanz an und steuert so das bewusste und vor allem unbewusste Denken und Verhalten.³⁰⁸

Designmanagement erfordert einen gesamtheitlichen Überblick über die wesentlichen Ziele, Richtungen und Interpretationen von strategischen, taktischen und operativen Standpunkten. *Der vorgeschlagene (Messe-) Designmanagement-Kompass kann vor allem dem Designmanagement als Orientierung gebende Basisstruktur helfen, Abstimmungsrunden klar strukturiert vorzubereiten, integrativ zu führen und systematisch zu begleiten.*

4.4 Navigieren mit dem Kompass-Konzept anhand von Motiven und Wunschbildern

Vorstellungen und Bilder im Kopf lösen Motive und Wünsche aus, geben Orientierung und formen unsere Wahrnehmungen und Erlebnisse. Das Navigieren in komplexen Umfeldern wird durch das Verstehen über emotionale Bilder deutlich vereinfacht. Nach dem Wissen, das insbesondere aus der Hirnforschung und durch die eigene Forschungsarbeit vorliegt, werden komplexe und hochdynamische Zusammenhänge größtenteils unbewusst bewältigt – durch Emotionen. Über das Zusammenspiel der Emotionssysteme im limbischen System berichtet der Hirnforscher Häusel: „Das Dominanz- und das Stimulanz-System sind die optimistischen, aktivierenden Motivsysteme im Kopf des Kunden, während das Balance-System eine eher hemmende und pessimistische Rolle hat.“³⁰⁹ Um emotionales Denken und Handeln ganz gezielt auszulösen, tragen motivierende und leicht verständliche Bilder in den Vorstellungen der Menschen entscheidend zur Orientierung bei. Die tatsächlichen Möglichkeiten für das Entwickeln und Lenken von Design durch emotionalisierende Zielvorstellungen müssen allerdings durch weiterführende Designforschung untersucht werden. Die Idee vom Navigieren mit dem Kompass-Konzept anhand von Motivbildern wird in Thesen formuliert, um eine ausführlichere Auseinandersetzung damit in der Designtheorie anzuregen.

Idee und Ausblick zur „Muss“-Segmentierung (1): Bestätigungsbilder erzeugen Stimmungen und emotionale Gefühle der Balance und des Gleichgewichts. Menschen agieren unbewusst aus der Position

³⁰⁸ Der Verfasser lehnt sich bezüglich Emotionssysteme im Gehirn der Rezipienten in dieser Arbeit an Erkenntnisse und Modelle der Hirnforschung von Häusel an. Vgl. dazu Häusel, Hans-Georg (2010).

³⁰⁹ Ebenda, S. 42–43.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

ihrer Gewohnheiten und Routinen. Mit Bildern der Vertrautheit, Sicherheit und Zufriedenheit im Kopf laufen das Denken und Handeln routinierter und berechenbarer, aber auch veränderungsresistenter und risikoscheuer ab. Erfolgreich empfundene Konzepte werden beibehalten und verstärken sich. In der Gruppe sorgen bestätigende Bilder für Zustimmung und Zugehörigkeit. Bestätigungen bedeuten Gleichgewicht und repräsentieren damit wichtige „*Muss-Aspekte*“. Evolutionäres Anpassungsverhalten sind vorsichtige Veränderungen des Bestehenden und Bekannten.

These zu „*Muss-Aspekte*“ (1): Mit Bildern, die *Sicherheit* vermitteln, beginnt meist an den Rändern der ausbalancierten, statischen Gleichgewichtszone fast unmerklich auch stetiges Optimieren.

Idee und Ausblick zur „*Soll*“-Segmentierung (2): *Wettbewerbs- und Feindbilder* erzeugen Stimmungen und emotionale Gefühle der Dominanz. Mit Bildern der Stärke, des Kampfes und des Erfolgs im Kopf, laufen das Denken und Handeln leistungsbezogener und zielfokussierter, aber auch machtorientierter und ausgrenzender ab. Durchsetzungswillen und Einsatzbereitschaft der Menschen verstärken sich. Schwach empfundene Konzepte werden bereitwilliger in Frage gestellt. Nicht selten verstärkt sich dann auch die zentrale Kontrolle. In der Gruppe sorgen Erfolg versprechende, dominante Bilder für Anerkennung und Bewunderung. Wettbewerb bedeutet, Selbstbestätigung oder auch Hoffnung auf neue Chancen. Wettbewerb repräsentiert wichtige „*Soll-Aspekte*“. Die Aussicht auf das Erhalten oder Erreichen eines vorteilhaften oder stabilen Erfolgs motiviert die Leistungsbereitschaft.

These zu „*Soll-Aspekte*“ (2): Mit Bildern, die intuitiv ein Siegverhalten abrufen, wird das Fokussieren auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel deutlich vereinfacht.

Idee und Ausblick zur „*Kann*“-Segmentierung (3): *Aktivierungsbilder* erzeugen Stimmungen und emotionale Gefühle der Stimulanz. Mit Bildern des Neuen, des Entdeckens und der Faszination im Kopf laufen das Denken und Handeln unvoreingenommener und explorativer, aber auch weniger strukturiert und risikobereiter ab. Unkonventionelle Konzepte werden bereitwilliger akzeptiert, Standards und Erprobtes werden hingegen eher als Einschränkung gesehen und hinterfragt. In der Gruppe sorgen innovative, stimulierende Bilder für Inspiration. Faszination bedeutet das Erfüllen oder Anregen von Wunschkonzepten und repräsentiert damit wichtige „*Kann-Aspekte*“. Revolutionäres Anpassungsverhalten entsteht meist aus mutigen und radikalen Veränderungen des Bestehenden und Bruch mit Bekanntem. Innovationen beginnen meist mit neuen Ideen außerhalb der ausbalancierten, statischen Gleichgewichtszonen.

These zu „*Kann-Aspekte*“ (3): Mit Bildern, die intuitiv die *Kreativität* ansprechen, wird das Fokussieren auf neue Trends und Entwicklungen deutlich geschärft.

Zusammenfassen der drei Ideen/Ausblicke und Thesen: Gut ausbalancierte *Muss-Aspekte* machen jeweils den größeren Anteil im emotionalen Wohlbefinden aus. *Kann- und Soll-Aspekte* bilden die äußeren Grenzen der Gleichgewichtszone. Kann- und Soll-Bilder bewirken permanentes, lebendiges Anpassen des Muss-Bildes. Zwischen Ereignis- und Handlungsfeldern markieren die Kann- und Soll-Zonen modellhaft die *fließenden Übergänge* zwischen den vier großen Ereignis- und Handlungsfeldern.

Für das Navigations-Instrumentarium wird eine noch intuitiver zu verstehende und vielfältiger einsetzbare Feinsegmentierung vorgeschlagen (siehe Abbildung 77):

- Das **Muss-Segment** bildet die „*ruhende Gleichgewichtszone*“ des jeweiligen Ereignisfelds ab.
- Das **Soll-Segment** bildet die „*kämpferische Wettbewerbszone*“ dieses Ereignisfelds ab.
- Das **Kann-Segment** bildet die „*kreative Aktivierungszone*“ dieses Ereignisfelds ab.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

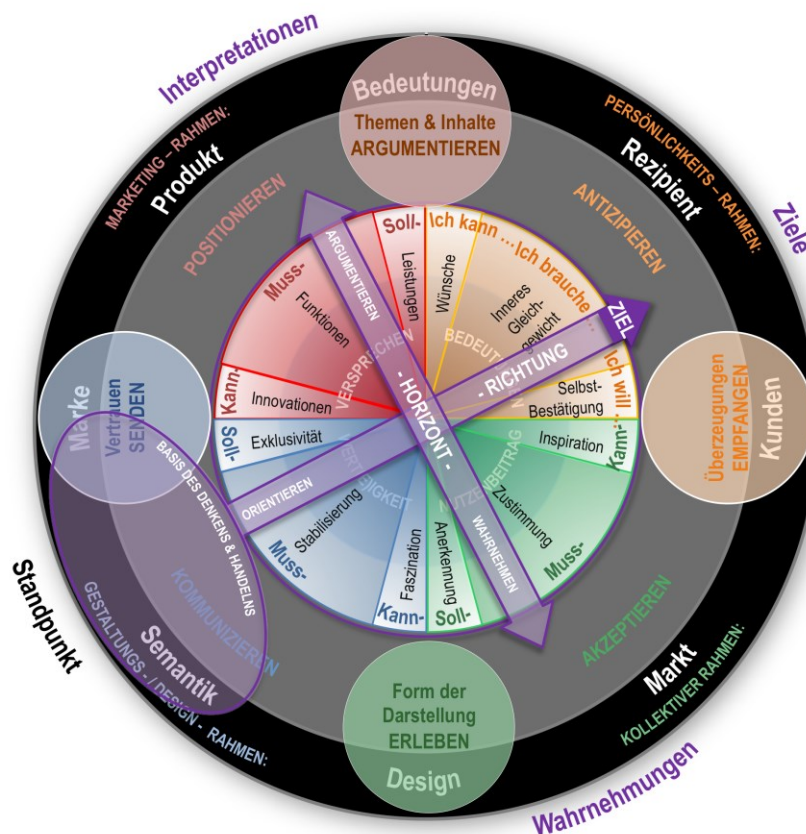


Abbildung 77 Modell des verallgemeinerten Basis-Kompasses für systematisches und integratives (Messe-) Designmanagement

Die vorgeschlagene Management-Systematik kann sowohl theoretisch wie praktisch helfen, Orientierung gebende Motivbilder für emotionale Erlebnisse herzuleiten und zu überprüfen. Die emotionalen Bilder im Kopf müssen durch das eigene Erleben positive Bestätigung erfahren und stets durch passende Faktoren in der semantischen Wahrnehmung begleitet sein. Reale Erlebnisse werden mit den emotional vorgestellten Bildern abgeglichen. Kommunikative Versprechen müssen nicht nur quantitativ messbar überzeugen, sondern vor allem den qualitativen Erwartungen unserer Gefühlswelten entsprechen. Die durchgeführten theoretischen und empirischen Untersuchungen bestätigen, dass Vorgaben zur Orientierung korrespondierende Bedeutungen erfordern. Auch für die Designpraxis ist der Grundmechanismus der emotional passenden Segmentierung/Bestätigung wichtig. Zum Umgang mit diesem Mechanismus in der Praxis ist der vorgeschlagene (Messe-) Designmanagement-Kompass als ein designtheoretisches Werkzeug anzusehen. Die theoretische Funktion kann wie folgt beschrieben werden: *Mit der Management-Systematik kann ein emotionales Gesamtbild von einem Bezugssystem systematisch und integrativ zusammengesetzt werden.* Im Projektverlauf fällt nach dem Kompass-Prinzip das Zuordnen und Bewerten von Wissen, Erfahrungen und Interpretationen leichter. Je nach Grad der Beteiligung am unmittelbaren Geschehen sind die feststellbaren Perspektiven der beteiligten Akteure entweder mehr abstrakt/strategisch oder konstruktivistisch/planerisch oder praktisch/handlungsorientiert veranlagt. Die Ziele oder auch „Weltbilder“, nach denen die Akteure ihre Denk- und Handlungsprozesse ausrichten, sind dann entweder stärker auf strategische, taktische oder operative Wahrnehmungs- und Interpretations-Horizonte orientiert. In jedem Fall bleiben aber die Möglichkeiten der emotionalen Segmentierungen identisch. Bleiben die emotionalen Segmentierungen zwischen den Ebenen deckungsgleich, sind sie für Manager auch besser

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

vergleichbar und bieten eine gute Orientierungshilfe. Jeder Lenkungsverantwortliche muss jedoch immer *seine* projektspezifischen Gegebenheiten analysieren und Richtungen sowie Horizonte darauf ausrichten.

4.5 Entwickeln und Lenken von Design mit den baukastenartigen Instrumentarien

Die vier baukastenartigen Instrumentarien helfen methodisch, das Orientieren und das Navigieren in komplexen Ereignis- und Handlungsfeldern nach logischen Grundprinzipien zu strukturieren (siehe Abbildung 78). Planer und Entscheider können das Kompass-Modell in der Praxis vor- oder nachbereitend einsetzen, um damit Prozesse des Nachdenkens und des Handelns systematischer, integrativer und möglichst ganzheitlich zu gestalten. Das vorgeschlagene Kompass-Modell bietet vor allem aufeinander abgestimmte Werkzeuge für Entwicklungs- und Lenkungsprozesse.

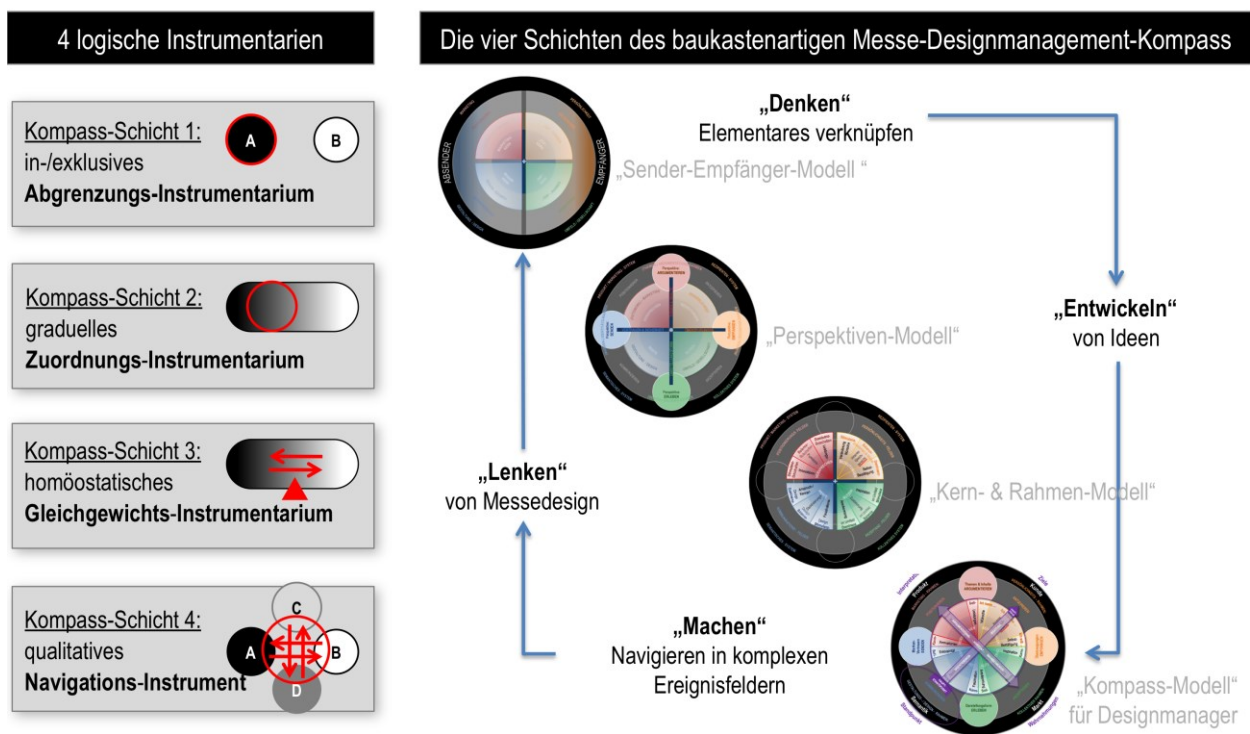


Abbildung 78 Logische Instrumentarien für Designer zum systematischen und integrativen Entwickeln und Lenken von Design in komplexen Bezugssystemen

Strategisch als Übersicht und Struktur für Entscheidungsträger und Briefing-Verantwortliche eingesetzt, helfen die vier Instrumentarien beim *Vergleichen und Bewerten* von Entscheidungsvorlagen. Mittels strategischer Leitbilder sollen Vorsprung und Wettbewerbsfähigkeit hergestellt oder erhalten werden. Beim Entwickeln von Strategien wird in den Gehirnen der beteiligten Akteure vermutlich vor allem emotionales Gedankengut aus dem Dominanz-System verarbeitet. Es ist anzunehmen, dass sich dementsprechend auch der Bewertungs-Fokus der Akteure hauptsächlich auf *starke, wettbewerbsfähige „Soll“-* und *visionäre „Kann-Bilder“* richtet. Das deutlich breitere Segment der *gewohnten bzw. abgesicherten*

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

„*Muss-Bilder*“ wird aus dem bekannten Wissens- und Erfahrungsschatz der Beteiligten gebildet und in der Regel als selbstverständlich vorausgesetzt. Diskussionen entstehen an *Muss-Bildern* eigentlich nur, wenn Dissonanzen zu Bekanntem auftreten, oder etwas Neues in Form von Veränderungen an Gewohntes angeschlossen wird und damit existierende Pfade berührt. Neben den gesicherten Routinen und vorausgesetzten *Muss-Bildern* sind in der Praxis auch immer sowohl visionäre Erfolgsbilder als auch klare Angriffs- und Feindbilder zur Illustration des unternehmensstrategischen Adaptionsverhaltens zu entwickeln. Zwischen den „*Kann-Bildern*“ (*Visionen*) und den „*Soll-Bildern*“ (*Angriffs-/Feindbilder*) entsteht das Spannungsfeld, das die strategische Orientierung und den dazu geeigneten argumentativen Horizont auspendelt. Den Management-Verantwortlichen wird es mit einer derartigen Kompass-Ausrichtung erleichtert, auch die Kern- und Rahmen-Definitionen herzustellen, die zum Bewahren der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit beitragen.

Taktisch als Systematik-Werkzeug für Moderatoren und Mediatoren eingesetzt, ermöglichen die vier Instrumentarien, das systematische *Zuordnen und Ausbalancieren* fachlicher Argumente aus unterschiedlichen Fach- und Experten-Perspektiven. So können Abfragen und gegebenenfalls auch die Suche nach den relevanten Standpunkten der Entwicklungs- und Fachabteilungen und deren Haupt- und Nebenziele strukturiert nach Ereignisfeldern geplant werden. Das kann die Komplexität der Problemstellung unter Umständen deutlich senken. Durch die Kampagnensteuerung müssen mittels taktischer Leitlinien die wichtigsten thematischen Aspekte und inhaltlichen Fakten ausgefiltert werden, die dann für die Argumentationsführung zu verständlichen Geschichten verdichtet und verwoben werden. Von Expertenvertretern wird beim Entwickeln von Kommunikationsmaßnahmen anfangs oft emotionales Gedankengut aus einer Macht-Position eines Vertreters,³¹⁰ für einen Fachbereich zu sprechen, oder aus der Position eines Innovators,³¹¹ als Spezialist zu sprechen, in die Diskussion eingebracht. Es obliegt dem (Design-) Moderator, bei allen Projektbeteiligten vor allem den konstruktiven Informationsaustausch herbeizuführen, um auch die emotionale Bereitschaft des Zuhörens und Abgleichens in Gang zu setzen. Nur so bleiben erfahrungsgemäß die unterschiedlichen oder auch gegensätzlichen Standpunkte und Ziele für konstruktive Gespräche und weiterführende Lösungsansätze offen. Eine erfolgreiche Kommunikationskampagne für Massenprodukte – wie beispielsweise Automobile – sollte bestätigende „*Muss-Bilder*“ in einer gewissen Breite vermitteln können, um möglichst viele Rezipienten anzusprechen. In der Storyline müssen die vorgegebenen strategischen Zielsetzungen dazu auch mit den passenden Themen und stimmigen Inhalten argumentativ verknüpft sein. Dafür muss Expertenwissen im Designprozess gezielt eingeholt und verankert werden. Technische Fakten sind für Außenstehende oft nur schwer als relevante Innovationen erkennbar. Der Designmanager muss sicherstellen, dass einerseits der Nutzen fachlich erklärt wird und andererseits der Mehrwert emotional erlebbar gesendet wird, um vom Verbraucher auch als relevant und Bestätigung seiner emotionalen Wunschkonzepte empfangen zu werden. Auch hier helfen die emotionalen Segmentierungen innerhalb der vier Ereignisfelder/Teilsysteme. Bei der taktischen Planung einer Storyline muss die breite und vertraute Basis mit abgesicherten und erwarteten „*Muss*“-Botschaften durch ausgewählte, wettbewerbsstarke „*Soll*“- und überraschende „*Kann*“-Botschaften angereichert werden. Durch Untermuerung strategischer Botschaften mit messbaren Fakten und fühlbaren Qualitäten werden Bilder der emotionalen Bestätigung und Zustimmung erzeugt.

Operativ als Integrations-Werkzeug für Konzeptentwickler und Designer eingesetzt, ermöglichen die vier Instrumentarien das *Sammeln und Klassifizieren von Informationen* im Designprozess. Beim Entwerfen überzeugender Designlösungen müssen möglichst viele Aspekte aus den strategischen und

³¹⁰ *Gesprächsführungen sind dabei häufig mit einem spürbar anweisenden Charakter zu beobachten.*

³¹¹ *Gesprächsführungen sind dabei häufig mit einem eher vorschlagenden Charakter zu beobachten.*

taktischen Anforderungsprofilen umgesetzt werden. Die vorhandenen Vorstellungen und Motive in den Köpfen der Beteiligten funktionieren wie unsichtbare Leitbilder. Anhand der Semantik gleicht jeder Betrachter zuerst seine eigenen Vorstellungen ab und sucht Bestätigung für seine Motive. Überzeugende Design- und Kommunikationslösungen sprechen die Emotionssysteme positiv an. Neues und Faszinierendes wird dabei vorrangig durch Aktivierungsbilder im Stimulanz-System empfunden. Nur so entstehen aktivierende und faszinierende Wahrnehmungserlebnisse. Um sowohl echte Zustimmung und Zufriedenheit der Entscheidungsträger auf Seite des Senders zu erhalten als auch die notwendige Bestätigung oder Akzeptanz auf Seite der/des Empfänger(s) sicherzustellen, müssen emotionale Dissonanzen in der Kommunikation vermieden werden. Beim Begleiten des kreativen Entstehungsprozesses von Design und bei der Weichenstellung in den Phasen der Konzeption, der Planung und der Realisation ist das Kompass-Modell vor allem ein operatives Werkzeug. Die systematisch gesammelten Erkenntnisse können den vier Ereignisfeldern – KUNDE, MARKT, SEMANTIK/DESIGN, PRODUKT – zugeordnet und anhand des Kompass-Kreuzes zueinander in Beziehung gesetzt werden. Ein gesamtheitliches Bild entsteht schon durch das Auseinandersetzen mit den Zusammenhängen und Abhängigkeiten. Mitunter können auch unscheinbare Teilinformationen neue oder noch nie beachtete Zusammenhänge offenbaren. Für Entwerfer kann daraus sowohl ein integratives Zielbild entwickelt als auch ein Kontrollbild zum systematischen Beurteilen von vorläufigen Lösungsvorschlägen und konkreten Designentwürfen hinterlegt werden. Es muss davon ausgegangen werden, dass die Entwerfer beim Gestalten konkreter Designlösungen stark im Wechsel zwischen kreativem Denken und operativem Erproben von Ideen verhaftet sind. Das Annähern an ein gestalterisches Optimum verläuft nicht durch striktes Befolgen einer linear geplanten Kausalkette, sondern in schleifen- oder spiralartig aufeinanderfolgenden Prozessschritten. Deshalb müssen auch die Instrumentarien zum Lenken flexibel sein. Der Erfolg eines Designs und seine fortgesetzte Akzeptanz werden erfahrungsgemäß vorrangig von aktivierenden emotionalen Sinnesreizen bewirkt. Die Denkprozesse aller beteiligten Akteure laufen dann vorzugsweise stimuliert ab. Nicht nur die operativ-gestalterisch tätigen Designer, sondern vor allem auch die Entscheidungsträger in strategischen und taktischen Zuständigkeiten entscheiden anhand dessen, was sie sehen und emotional fühlen können. Letztlich ist die semantische Ausstrahlung entscheidend, ob ein Gestaltungsvorschlag auch der beabsichtigten unternehmerischen Zielvorstellung entspricht oder nicht. Der Designmanager muss als Moderator stellvertretend die Gesamtübersicht behalten.

Die vier Instrumentarien des Kompass-Modells helfen, die wichtigsten Themen und Inhalte über den gesamten Projektverlauf hinweg redaktionell³¹² oder moderierend³¹³ zusammenzuhalten. Argumente erhalten erst mit und durch das Design ihre Semantik und damit ihre wahrnehmbare Bedeutung. Durch Design werden auch emotionale Kategorien für Dritte leichter mitteilungs- und diskussionsfähig. Während des Gestaltungsprozesses können die Instrumentarien des Kompass-Modells beispielsweise helfen, die richtige Verteilung von Argumenten (Zahlen, Daten, Fakten) emotional auszubalancieren. Über den emotional passenden Einsatz gestalterischer Mittel in den „Soll“- , „Muss“- und „Kann“-Kategorien der Designlösung kann auch das semantische Erlebnis genauer ausnivelliert werden. Um aus den Ideen für Designmanager praxistaugliche Anwendungsvorschläge zu generieren, muss das Kompass-Prinzip als Methode jedoch wiederum in der Praxis an Problemstellungen des Managements überprüft werden.

Der (Messe-) Designmanagement-Kompass eignet sich als Systematik zum Analysieren und Orientieren, auch für komplexe Strategien. Anhand der nachfolgenden Beispiele in Kapitel 5 zeigt der Verfasser exemplarisch auf, wie durch das Kompass-Modell komplexe Kommunikationssachverhalte aus der

³¹² Durch Redaktion werden Standpunkte ermittelt und ausgerichtet sowie Interpretationen veranlasst.

³¹³ Durch Moderation werden Standpunkte diskutiert und Interpretationen relativiert.

4. Navigieren in komplexen Ereignisfeldern – Entwickeln eines kompakten Instrumentariums für Design-Verantwortliche

strategischen Markenführung analysiert und zielgerichtet begleitet werden können. Als Referenzen werden exemplarisch zwei Marken-Beispiele aus der Automobilindustrie untersucht³¹⁴ und abgebildet:³¹⁵

- „Mercedes me“³¹⁶ ist die neue Submarke von Mercedes-Benz für vernetzte Dienstleistungen.
- „BMW i“³¹⁷ steht für Elektrofahrzeuge und innovative Mobilitätskonzepte des BMW-Konzerns.

Die selbst durchgeführten Beispielanalysen zu „Mercedes me“ und „BMW i“, die ausführlich in Kapitel 5 beschrieben werden, bestätigen in besonderer Weise, dass die aus der Forschung schon nachgewiesenen menschlichen Emotionssysteme im Gehirn auch eine erkennbar hohe Relevanz für erfolgreiches Designmanagement haben können.

³¹⁴ *Die Beispiele sollen die methodischen Möglichkeiten des Kompass-Modells zum Analysieren, Planen und Vergleichen von Markenstrategien aufzeigen. Der Verfasser dieser Arbeit beobachtete und interpretierte die Konzepte und Strategien der Automobilhersteller Mercedes-Benz und BMW vom persönlichen Standpunkt und aus individueller Wahrnehmung. Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. Die in Kapitel 5 entwickelten Markenbilder basieren auf den circa ab Oktober 2014 und zur IAA 2015 veröffentlichten Kommunikationskampagnen beider Unternehmen. Unter Umständen können andere Empfänger oder auch die Absender (Unternehmen) selbst zu abweichenden Markenverständnissen kommen. Die Instrumentarien müssen, wie in Kapitel 4 erörtert, stets auf ihren jeweiligen Untersuchungszweck angepasst werden und sind dann auch sehr spezifisch ausformuliert.*

³¹⁵ *Jede Abbildung dokumentiert kompassartig das qualitative Analyseergebnis von allen vier Instrumentarien. Die gewonnenen Markenbilder sind trotz ihrer Komplexität direkt vergleichbar, weil sie nach den gleichen methodischen Prinzipien mit dem Kompass-Modell qualitativ erhoben wurden.*

³¹⁶ „Mercedes me“ ist ein Markenname der Daimler AG.

³¹⁷ „BMW i“ ist ein Markenname der BMW AG.

Kapitel 5

5. Herstellen von Orientierung – Erproben des Instrumentariums an Beispielen

5.1 Erörtern designstrategischer Potenziale am Beispiel der Submarke „Mercedes me“

„Mercedes me“ wird als Submarke von Mercedes-Benz seit dem Genfer Automobilsalon 2014 schrittweise als ein neues Marketing-Konzept für individuelle Services und personalisierte Dienstleistungen positioniert.³¹⁸ Die Daimler AG teilte in ihrer Presse-Information vom 3. März 2014 mit:

„Mercedes me‘. Unter dieser neuen Dachmarke bündelt der Stuttgarter Premium-Automobilhersteller alle bestehenden und künftigen Dienstleistungsangebote – leicht zugänglich und jederzeit verfügbar auf einer digitalen Plattform im Internet, die im Sommer 2014 online gehen wird.“³¹⁹

Kommunikationsziel ist seitdem, „Mercedes me“ als Markenname und in seinen Leistungsdimensionen bekannt zu machen. Der Absender und die Markenherkunft müssen daher stets eindeutig als Mercedes-Benz identifizierbar sein. Über die neuen Leistungs- und Erlebniswelten gab der Konzern in seiner Presse-Information bekannt:

„Mercedes me‘ gliedert sich in die fünf Bereiche ‚move me‘, ‚connect me‘, ‚assist me‘, ‚finance me‘ und ‚inspire me‘ und berücksichtigt alle produktrelevanten Themen wie Fahrzeugkauf, Finanzierung und Wartung ebenso wie die international erfolgreichen Mobilitätsservices von Daimler. ‚Mercedes me‘ ermöglicht somit die nahtlose und für den Nutzer komfortable Integration aller Service- und Mobilitätsbereiche und setzt damit den neuen Maßstab für individuelle Kundenbetreuung.“³²⁰

Als neuer Dachbegriff muss „Mercedes me“ deshalb leicht erkennbar sein und sich souverän vom Wettbewerb abgrenzen. Auf Kundenseite muss klar verständlich werden, dass „Mercedes me“ fünf Leistungs- und Erlebniswelten mit Zugang über das Internetportal abdeckt. Das individuelle und gesellschaftliche Bedürfnis nach Mobilität steht im Mittelpunkt. Die eigentlichen Dienste sprechen dabei ganz gegensätzliche emotionale Bedürfnisse und Motive an. Kunden erleben und bewerten „Mercedes me“ letztlich über die belastbaren Fakten und wettbewerbsfähigen Themen und Inhalte. Deshalb müssen diese Fakten thematisch auf die Kundenbedürfnisse konzentriert und entsprechend inhaltlich ausdifferenziert sein.

Auf der IAA 2015 wurde „Mercedes me“ als integraler Bestandteil des Gesamtauftritts von Mercedes-Benz ganzheitlich erlebbar gemacht. Das Messekonzept bot vielseitig erlebbare Informationsangebote auf ganz unterschiedlichen Kommunikationskanälen. Das Messedesign hatte die Funktion, sowohl Produktinformationen wie auch Vertrauen unter Messebedingungen zu transportieren (siehe Abbildungen 79, 80, 82, 84, 86).

³¹⁸ *Der erste offizielle Markenauftritt unter der Bezeichnung „Mercedes me“ fand im Rahmen der Pressekonzferenz von Mercedes-Benz auf dem Genfer Automobilsalon 2014 statt.*

³¹⁹ *Daimler Communications (2014), S. 1 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis). [Fettschrift auch im Original].*

³²⁰ *Ebenda, S. 1. [Fettschrift auch im Original].*



Abbildung 79 Messe-Inszenierung „Mercedes me“ – Themenraum auf der IAA 2015 (MB-Stand 2015, Ebene 2)³²¹

Als Messe-Inszenierung wurde in der Festhalle ein „Mercedes me“-Themenraum gestaltet. An Exponaten und durch Explainer wurde „Mercedes connect me“ live präsentiert (siehe Abbildungen 79 und 80).



Abbildung 80 Messe-Inszenierung „Mercedes me“ – Exponate und Explainerstation (MB-Stand 2015, Ebene 2)³²²

³²¹ Baarsch, Ralf (2015b), Abb. Foto IMG_2669.JPG.

³²² Baarsch, Ralf (2013a), Abb. Foto IMG_2598.JPG.

Die Leistungs- und Erlebniswelten von „Mercedes me“ sprechen verschiedene Konsumbedürfnisse an und sind dementsprechend emotions- und motivspezifisch in eigenen Dimensionen ausgelegt. So wird gewährleistet, dass Mercedes-Benz künftig auch gegensätzliche Bedürfnisse lösungsorientiert, situationsgerecht und individuell bedienen kann – typgerecht auf jeden Kunden zugeschnitten. Die neue Submarke ist in ihrer Funktion für zukunftsorientierte Dienstleistungen innerhalb der Dachmarke positioniert und in den neuen Markenstil von Mercedes-Benz integriert. Zur Markenphilosophie teilte die Daimler AG mit:

„Mit ‚Mercedes me‘ stellt Mercedes-Benz den Kunden noch stärker als bislang in den Mittelpunkt. Leitgedanke und Anspruch der neuen Marke lauten: ‚Das Beste für mich‘ – unabhängig davon, ob der Nutzer einen Mercedes-Benz, ein anderes Fahrzeug oder gar keines besitzt.“³²³

„Mercedes me“ bildet einen Pool für differenzierte, innovative Dienste (siehe Abbildung 81).

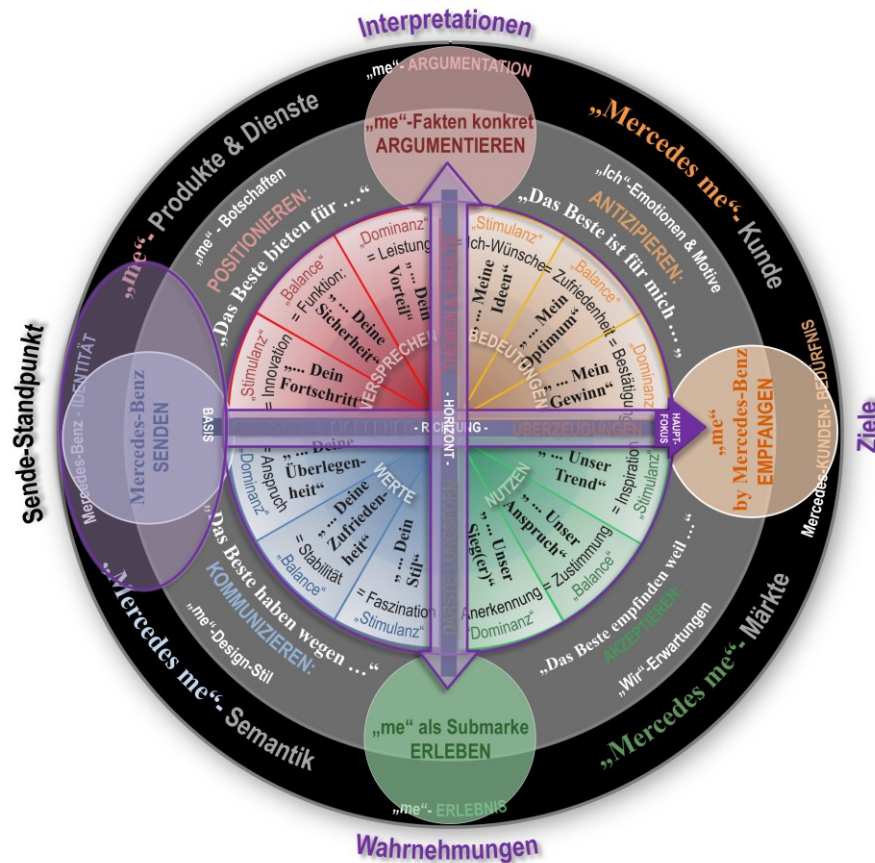


Abbildung 81 Analyse „Mercedes me“ – Personalisierte Services und Dienste von Mercedes-Benz in einem Pool³²⁴

Unter „Mercedes me“ soll ein markenspezifisches Erlebnis von Service für Premiumkunden vermittelt werden. In die unternehmensstrategische Markenöffnungskampagne gliedert sich „Mercedes me“

³²³ Daimler Communications (2014), S. 2 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

³²⁴ Baarsch, Ralf (2015a), Abb. Eigene Erstellung. Unter Verwendung der in der Hirnforschung von Georg Häusel sprachlich verwendeten Fachbegriffe „Stimulanz“, „Balance“ und „Dominanz“ zur Bezeichnung der drei großen Emotionssysteme des limbischen Systems beim Menschen.

harmonisch ein. Die einzelnen Facetten der tatsächlichen „me“-Leistungs- und Erlebnisdimensionen werden über die Kommunikation im direkten Kundenkontakt wahrnehmbar. Eine wichtige Herausforderung ist, langjährig etablierte und vom Verbraucher gelernte Markenattribute und Dienstleistungen der Dachmarke nicht zu stören, zu verwässern oder zu konterkarieren. Unverständlichkeiten und Störungen in den gelernten Erfahrungen bedeuten für den Endverbraucher emotionalen Stress und provozieren Dissonanzen. Demgegenüber sind die fünf Leistungs- und Erlebniswelten – „Mercedes connect me“; „Mercedes move me“; „Mercedes assist me“; „Mercedes finance me“; „Mercedes inspire me“ – allein schon mit ihrem Nutzenbeitrag emotional vorpositioniert. Im Wettbewerbsumfeld müssen sich die fünf „me“-Dimensionen durch messbare Produkt- und Marken-VERSPRECHEN behaupten. Persönliche Motiv-, Wunsch- und Erwartungskonzepte der „Mercedes-me“-KUNDEN werden am besten durch Erfüllung ihrer korrespondierenden Vorstellungen von WERTEN erlebt. Der Vergleich von VERSPRECHEN zu Leistungsmerkmalen gestaltet sich in Abhängigkeit zu den Erwartungen über NUTZEN, die gleichzeitig auch emotionale Erfüllung und Anerkennung in der Gemeinschaft bedeuten.

Analyse-Fazit zu „me“: Die strategische Grundausrichtung von „Mercedes me“ kann wie ein Pool, im Sinne eines (neutralen) Sammelbeckens, interpretiert werden: Mercedes-Benz bedient über „me“-Produkte & -Dienste individuelle Bedürfnisse, emotional passend und flexibel auf Endverbraucher ausgerichtet. „Mercedes me“ verfolgt den Anspruch, seinen Kunden beste Vielseitigkeit unter dem Dach von Mercedes-Benz zu bieten.³²⁵

Zum Konnektivitätsangebot meldete die Daimler AG: „Die Services von ‚Mercedes connect me‘ ermöglichen den Kunden, sich überall und jederzeit mit ihrem Fahrzeug zu verbinden.“³²⁶ Auf der IAA 2015 wurde „Mercedes connect me“ via Augmented Reality auf der Bühne gezeigt (siehe Abbildung 82).



Abbildung 82 Messe-Inszenierung „Mercedes me“ – Liveshow IAA 2015 (MB-Stand 2015, Bühne)³²⁷

³²⁵ Keine Unternehmensaussage. Das Analyseergebnis ist die Interpretation des Verfassers dieser Arbeit.

³²⁶ Daimler Communications (2014), S. 3 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

³²⁷ Baarsch, Ralf (2015f), Abb. Foto IMG_2730.JPG.

Die Leistungs- und Erlebnisdimension „Mercedes connect me“ bedient den technisch und gesellschaftlich stark wachsenden Trend vernetzter Dienste und Lebensstile. Obwohl dieser Trend im Lebensalltag hauptsächlich durch jüngere Altersgruppen vorangetrieben wird und diesbezügliche Angebote damit besonders im Fokus der Eroberungszielgruppen von Mercedes-Benz stehen, bietet sich für die Glaubwürdigkeit der Marke eine „BALANCE“-STRATEGIE an (siehe Abbildung 83).

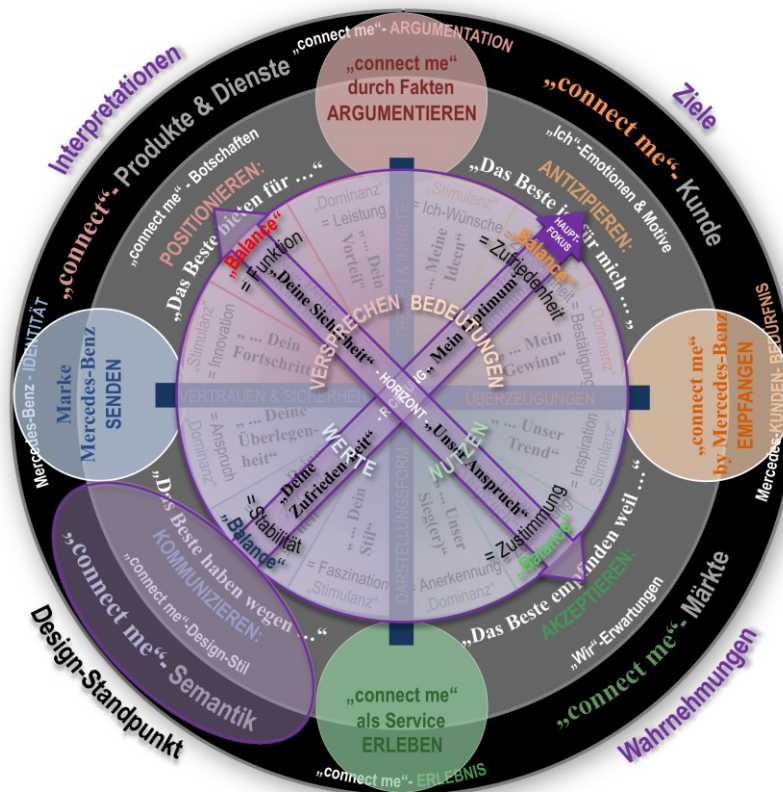


Abbildung 83 Analyse „Mercedes connect me“ – Empfehlung einer „Balance“-Strategie für maßgeschneidert vernetzte Fahrzeuge³²⁹

Der Vorteil einer scheinbar defensiven Strategie liegt darin, gleichermaßen Bestands- und Eroberungskunden anzusprechen. Mit Mercedes-Benz verknüpfte traditionelle Werte werden neu interpretiert, vorhandene gestärkt und eine Mercedes-typische Umsetzung von „Vernetzung im Auto“ gefühlsmäßig schneller akzeptiert. Mit einer emotional eher neutralen Strategie können modernste Multimedia-Anwendungen und Zukunftsvisionen im Fahrzeug kommuniziert werden, ohne als Fahrzeughersteller in den ungleichen Wettbewerbsvergleich zur sehr starken und schnelllebigen Telekommunikations- und Computerbranche treten zu müssen.

Diese Interpretation wird durch erlebbare Produkte gestützt: Mercedes-Benz setzt mit der Telematik-generation ab der Baureihe W 205 (C-Klasse, März 2014) auf die Touchpad-Steuerung. Erkenntnisse aus

³²⁸ „BALANCE“ wird als Fachterminus aus der Hirnforschung und in Anlehnung an die „Limbic Map®“ von Häusel benutzt. Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010), S. 42–43.

³²⁹ Baarsch, Ralf (2015a), Abb. Eigene Erstellung. Unter Verwendung der in der Hirnforschung von Georg Häusel sprachlich verwendeten Fachbegriffe „Stimulanz“, „Balance“ und „Dominanz“ zur Bezeichnung der drei großen Emotionssysteme des limbischen Systems beim Menschen.

der Unfall- und Sicherheitsforschung widerspiegeln das Ingenieursdenken im Unternehmen. Im fahrenden Auto sind die weitverbreiteten Touchscreen-Lösungen deutlich schwieriger und risikoreicher zu bedienen. Wird Konnektivität auf diese Art strategisch positioniert und semantisch erlebbar gemacht, werden automatisch weitere positive und vertraute emotionale Markenerinnerungen beim Rezipienten abgerufen. So kann ein grundsätzliches Gefühl der Zustimmung und Akzeptanz erzeugt werden. Diese Mechanik sollte in den so angesprochenen Zielgruppen selbst dann funktionieren, wenn der Wettbewerb in zeitgleich neuen Baureihen zum Beispiel weitaus mehr Internet-Funktionalitäten oder Online-Dienstleistungen anbietet.

Analyse-Fazit „connect me“: Für „Mercedes connect me“ würde sich eine „Balance“-strategische Grundausrichtung der Leistungs- und Erlebnisdimension anbieten: Mercedes-Benz bietet mit „Mercedes connect me“ maßgeschneiderte Vernetzung für den Straßenverkehr.³³⁰

„Mercedes move me“ spricht gänzlich neue Mobilitäts-Zielgruppen an. Auf der IAA 2015 wurde diese Leistungs- und Erlebnisdimension direkt am Fahrzeug präsentiert (siehe Abbildung 84).



Abbildung 84 Messe-Inszenierung „Mercedes me“ – „car2go“ auf der IAA 2015 (MB-Stand 2015, Ebene 2)³³¹

Die Daimler AG beschrieb in ihrer Presse-Mitteilung das Mobilitätsangebot wie folgt:

„Mercedes move me“ bietet intelligente Mobilitätslösungen, unabhängig davon, ob der Nutzer ein Automobil besitzt. Mit moovel, car2go und car2go black sowie Park2gether arbeitet die Daimler Mo-

³³⁰ Keine Unternehmensaussage. Das Analyseergebnis ist die Interpretation des Verfassers dieser Arbeit.

³³¹ Baarsch, Ralf (2015g), Abb. Foto IMG_2832.JPG.

bility Services GmbH daran, den Menschen eine große Auswahl individueller Mobilitätsdienstleistungen zu bieten. [...]“³³²

Die Marke Mercedes-Benz wagt damit als traditionsreicher Premiumhersteller eine konsequente Neuinterpretation in Bezug auf das Auto als Konsumgut und reagiert in der Automobilbranche proaktiv auf die gewandelten Mobilitäts-, Verfügbarkeits- und Besitzbedürfnisse der Kunden. Für viele Gesellschaftsteilnehmer ist diese bereits eingeleitete „STIMULANZ“³³³-STRATEGIE eine neue und unerwartete Facette von Mercedes-Benz (siehe Abbildung 85).

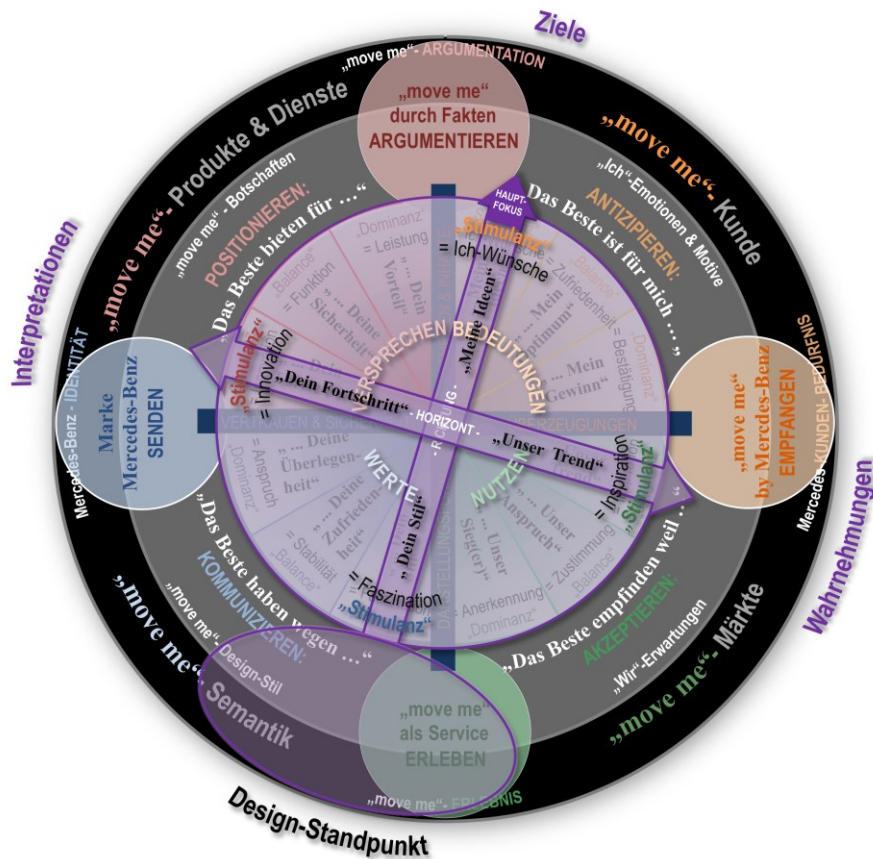


Abbildung 85 Analyse „Mercedes move me“ – Empfehlung einer „Stimulanz“-Strategie zur bedarfsgerechten Mobilität für individuelle und fortschrittliche Trendsetter³³⁴

Viele Endverbraucher werden von etwas Neuem allein durch ihre Neugier ganz persönlich und unterbewusst emotional angesprochen. Die Mechanik einer überraschenden Strategie ist, Neues unverbindlich auszuprobieren, Spaß zu haben und damit den eigenen Stil zu verwirklichen. Die begonnene „Stimulanz“-Strategie weiterzuführen, bietet sich an, um das Momentum unvoreingenommener Aufmerksamkeit, Faszination und Anerkennung für neue Angebote von Mercedes-Benz als innovatives Markengefühl zu stär-

³³² Daimler Communications (2014), S. 3 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

³³³ „STIMULANZ“ wird als Fachterminus aus der Hirnforschung und in Anlehnung an die „Limbic Map®“ von Georg Häusel benutzt. Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010), S. 42–43.

³³⁴ Baarsch, Ralf (2015a), Abb. Eigene Erstellung. Unter Verwendung der in der Hirnforschung von Georg Häusel sprachlich verwendeten Fachbegriffe „Stimulanz“, „Balance“ und „Dominanz“ zur Bezeichnung der drei großen Emotionssysteme des limbischen Systems beim Menschen.

ken. Inwieweit die Entwicklung weiterer und neuer Geschäftsfelder auf Nicht-Auto- und Nicht-Mercedes-Affine ausdehnbar ist, bleibt zu beobachten. Mit zuverlässigen, individualisierbaren Mobilitätsangeboten werden diese Innovationsversprechen aktuell als clevere und zeitgeistige Lösungsangebote empfunden. Die Verfügbarkeit dieser auch kollektiv gestaltbaren Mobilität ohne Fahrzeugbesitz muss überraschend einfach erlebbar bleiben. Das Angebot von „car2go“³³⁵ ist sowohl vom Erscheinungsbild als auch in der Abwicklung von Fahrzeug-Anmietung und -Rückgabe eine lebendige und erfolgreiche Geschäftsidee, die gerade junge Kunden begeistert. Antizipierte Erwartungen an Flexibilität und Unkompliziertheit für individuell gestaltbare Mobilität nach Bedarf bildet bei allen „Mercedes move me“-Angeboten den Kern der erlebbaren Produkt-Semantik und der messbaren Versprechen und Leistungen. Unter „Mercedes move me“ sind eine Vielzahl an innovativen Ideen und Konzepten möglich. Das „Auto“, ergänzt durch alternative Beförderungs-Konzepte und -Kooperationen von Mercedes-Benz, werden als clevere und individualisierbare Mobilitätsvarianten der Marke wieder in die Aufmerksamkeit und Akzeptanz neuer Konsumenten-Segmente und ihres gesellschaftlichen Umfelds zurückgeholt. Ein Widerspruch zum bestehenden Fahrzeuggeschäft im Premium- und Luxussegment scheint dadurch nicht zu entstehen.

Analyse-Fazit „move me“: Für „Mercedes move me“ bietet sich weiterhin eine „Stimulanz“-strategische Grundausrichtung der Leistungs- und Erlebnisdimension an: Mercedes-Benz offeriert mit „Mercedes move me“ bedarfsgerechte Mobilitätslösungen für individuelle und fortschrittliche Trendsetter.³³⁶

Insgesamt eröffnet „Mercedes me“ mit seinen inhaltlich und emotional unterschiedlich angelegten Leistungs- und Erlebnisdimensionen überraschend neue Möglichkeiten und Chancen, die Marke Mercedes-Benz künftig noch attraktiver und umfassender zu positionieren. „Mercedes connect me“ und „Mercedes move me“ bieten voneinander verschiedene Markenerlebnisse. Das Kompass-Modell macht deutlich, wie emotional polarisierend diese sein können. Kundenbedürfnisse müssen entsprechend differenziert erkannt und typgerecht bedient werden. Kunden müssen in jedem Leistungsangebot trotzdem die Markenversprechen von Mercedes-Benz wiedererkennen und eine positive Bestätigung ihrer Erwartungen erleben. Die Gestaltung semantischer Erlebnisse muss deshalb ebenso differenziert und typorientiert sein, sie darf jedoch nie im grundsätzlichen Widerspruch zur Dachmarke stehen. Ein solcher Premiumanspruch ist komplex und bedeutet für die grundsätzliche Führung aller Leistungs- und Erlebnisdimensionen, dass die Markenherkunft das Basisverständnis und die Haupt-Orientierung im unternehmerischen Denken und Handeln bilden müssen.

Analyse-Fazit „Mercedes me“: Mit „Mercedes me“ erobert die Daimler AG nicht nur neue Geschäftsfelder, sondern greift als Fahrzeughersteller gesellschaftlichen Wandel auf und gestaltet ihn aktiv mit. Es werden nicht nur „digitale“ Bedürfnisse bedient, sondern in völlig neuen Segmenten wird emotionales Vertrauen erst aufgebaut. Aus der qualitativen Analyse mit dem Kompass-Modell kann zur strategischen Orientierung der fünf Leistungs- und Erlebnisdimensionen verallgemeinert werden: Die neue Submarke „Mercedes me“ ist für die Markenführung von Mercedes-Benz als Sammelbegriff von zentraler und markenformender Bedeutung. In der Kommunikation ist „Mercedes me“ ein Dachbegriff für eine moderne Markenhaltung und gleichzeitig ein Pool für vielfältige, personalisierte Dienstleistungsideen von Mercedes-Benz.³³⁷

Im Zentrum der Messekommunikation 2015 standen das Kennenlernen und das emotionale Erleben der Marke „Mercedes me“ und der Zugang zu „me“-Produkten/-Dienstleistungen (siehe Abbildung 86).

³³⁵ „car2go“ ist die Marken- und Unternehmensbezeichnung des Carsharing-Konzepts der Daimler AG.

³³⁶ Keine Unternehmensaussage. Das Analyseergebnis ist die Interpretation des Verfassers dieser Arbeit.

³³⁷ Keine Unternehmensaussage. Das Analyseergebnis ist die Interpretation des Verfassers dieser Arbeit.



Abbildung 86 Erlebnisstationen „Mercedes connect me“ und „Mercedes move me“ auf der IAA 2015 (MB-Stand 2015, Ebene 2)³³⁸

Für Strategen lässt sich am Kompass-Modell als Mega-Trend der Automobilbranche ablesen, dass offensives Zukunftsmanagement der momentan wichtigste Wettbewerbsmotor ist. Alle traditionellen Premium-Automobilhersteller scheinen erhebliche Gefahren zu sehen, dass die Kunden über klassische Produkt- und Vermarktungskonzepte künftig nicht mehr erreicht werden. Die Automobilindustrie ist auch wegen des Strukturwandels in der Branche ein untersuchungswürdiges Feld mit strategischen Beispielen.

5.2 Analysieren komplexer Strategien am Beispiel der Innovationsmarke „BMW i“

Die Gefahr, dass gerade jüngere Kaufzielgruppen die Telekommunikationsanbieter innovativer und Hightech-affiner wahrnehmen als die etablierten Automobilhersteller, ist allen Wettbewerbern der Branche bewusst. Für die erfolgsverwöhnten Automobilhersteller ist das vorausschauende Erkennen und Nachdenken über notwendige Anpassungsreaktionen zur Zukunftssicherung daher zwingend notwendig.

Die Marke BMW nutzt die vorhandene Dynamik des gesellschaftlichen Wandels von Bedürfnissen und Werten, um die Markenwahrnehmung zu erneuern und vorhandene Erfolgspositionen mit neuen Ideen anzureichern und langfristig zu stabilisieren. Als Premiumhersteller setzt BMW mit neuen Konzepten und Technologien erlebbare Impulse, die verändertes Denken dokumentieren (siehe Abbildung 87).

Mit „BMW i“ hat der Konzern ein Konzept zum Management von Innovationen nach innen und außen etabliert. Das Unternehmen vereinigt zukunftssträchtige Themen wie Leichtbau, Elektroantriebe, Konnektivität und individuelle Mobilität zu einem neuen Gesamtpaket. Die derzeit in der Öffentlichkeit erlebbaren Produkte sind die Elektroautos BMW i3, BMW i8 und neue Mobilitätskonzepte.³³⁹ Der Auto-

³³⁸ Baarsch, Ralf (2015c), Abb. Foto IMG_2632.JPG.

³³⁹ Vgl. BMW AG (2016) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

mobilerhersteller spricht durch „BMW i“ innovationsbegeisterte Kundengruppen emotional an, besetzt gut sichtbar neue Marktsegmente und entwickelt daraus erfolgreiche Produkte und Services. Über diese Mechanik wird aktiv und schrittweise Zukunftssicherung betrieben.³⁴⁰



Abbildung 87 Messeauftritt „BMW i“ – BMW i8 auf der IAA 2015 (BMW-Stand 2015, Ebene 1)³⁴¹

Im Unternehmens-Report „Carbon Guy“³⁴² geht Michael Freitag, Redakteur und Spezialist für Automobilwirtschaft, auf die entscheidenden Aspekte für das Innovations- und Change-Management bei BMW ein. Erwähnt werden Studien von 2008, in denen festgestellt wurde, dass etwa 20 Prozent der europäischen Premiumkunden bereit seien, bei Apple ein Elektroauto zu kaufen, sowie dass die Verbraucher den erfolgreichen Computerfirmen Apple und Microsoft in der Zukunft das Potenzial zutrauten, geradezu alles zu können.³⁴³ Die Automobilbranche ist sensibilisiert, dass auch branchenfremde Ereignishorizonte das Automobil-Kerngeschäft künftig entscheidend beeinflussen werden. Freitag recherchierte außerdem, dass für den Projektstart des „i3“ bei BMW zunächst Skepsis überwunden und innerhalb der eigenen Organisation neue Wege beschritten werden mussten und dafür eine eigenständige Projektorganisation mit direkten Berichts- und Entscheidungsstrukturen in das Topmanagement installiert wurde.³⁴⁴ Das Innovationsprojekt „BMW i“ wurde abseits bekannter Pfade und der üblichen Serienentwicklung angelegt, denn:

³⁴⁰ Der Verfasser der vorliegenden Arbeit wählte „BMW i“ aufgrund eigener Beobachtungen zu herausragenden Beispielen für richtungweisende Kommunikationskonzepte im Automobil-Marketing aus.

³⁴¹ Baarsch, Ralf (2015d), Abb. Foto IMG_2673.JPG.

³⁴² Freitag, Michael (2013).

³⁴³ Vgl. ebenda, S. 53.

³⁴⁴ Vgl. ebenda, S. 52–54.

„Die Tausendschaften der Ingenieure, [...], waren auf die Standardmodelle geeicht. Sie lebten im Modus des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses: hier ein paar PS mehr und ein paar Gramm CO₂-Ausstoß weniger, da ein bisschen mehr Platz im Fond.“³⁴⁵

Das Innovationsmanagement gewann die notwendige Überzeugung und Akzeptanz in den eigenen Reihen nicht durch Verordnungen der Geschäftsleitung, sondern durch nachhaltig betriebenes Change-Management und Aufklärungsarbeit innerhalb der gesamten Organisation.³⁴⁶

Der Automobilhersteller spricht ganz bewusst experimentierfreudige Verbraucher an, um deren Gewohnheiten und Bedürfnisse proaktiv zu bedienen. Mit technologischen Innovationen im Automobilbau und Online-Diensten knüpft das Konzept von „BMW i“ bewusst an vernetzte Lebensstile, wachsende Nutzer-Bedürfnisse und Bequemlichkeiten der Kunden an. In der Öffentlichkeit ist wahrnehmbar, dass BMW mit dem Rollout seines Elektromobilitäts-Konzepts ein eigenständiges Online-Portal implementierte und seitdem mit Cloud-Diensten ganz bewusst und aktiv eine neue Form der Kundenbindung kreiert. Michael Freitag hat zum „i3“-Vermarktungskonzept recherchiert: „Der i3 entspricht in gewisser Weise Apples iPod – ohne die von BMW gelieferten Services funktioniert das Geschäftsmodell nicht. Genauso wenig wie der iPod ohne iTunes.“³⁴⁷ Zur IAA 2013 stellte BMW dann mit dem BMW i3 ein Elektrofahrzeug in Serie vor, das im europäischen Automobilmarkt so noch nicht angeboten worden war. Das Gesamtpaket aus emotionalem Fahrzeugdesign, nachhaltigen Hightech-Materialien, zukunftsweisenden Antriebstechnologien und unkomplizierten Nutzungsmerkmalen soll junge Zielgruppen ansprechen. Auf der IAA 2015 wurde das Carsharing-Konzept „DriveNow“ präsentiert (siehe Abbildung 88).



Abbildung 88 Messeauftritt „BMW i“ – BMW i3 auf der IAA 2015 (BMW-Stand 2015, Ebene 0)³⁴⁸

³⁴⁵ Ebenda, S. 54.

³⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 54–55.

³⁴⁷ Ebenda, S. 55.

³⁴⁸ Baarsch, Ralf (2015e), Abb. Foto IMG_2713.JPG.

Multimediale Steuerungen und vernetzte Dienste werden inzwischen für alle neuen BMW-Baureihen angeboten, Tendenz steigend. Über flexible Mobilitätsangebote und massgeschneiderte, individuelle Services soll es gelingen, Kunden direkt zu begeistern und so langfristig an die Automobilmarke zu binden.

Alle Premiumanbieter der Automobilbranche bearbeiten das Wettbewerbsfeld der Konnektivität inzwischen sehr intensiv. Mit digital vernetzten Telekommunikations-Technologien ist insgesamt ein neuer Trend/Markt in der Branche gesetzt, den neben Daimler und BMW auch andere Anbieter zunehmend mit eigenen Geschäftsmodellen verfolgen und gewinnbringend und zukunftssichernd steuern werden.

Mit Hilfe des **Designmanagement-Kompasses** wird nun – analog zu „Mercedes me“ – versucht, zu skizzieren, wie der BMW-Konzern die Vereinigung gegensätzlicher Bedürfnisse von Endverbrauchern strategisch umsetzt. **Analyse-These „BMW i“:** Auch BMW beabsichtigt, die komplexen Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen Automobil und gesellschaftlichem Wandel proaktiv zu gestalten (siehe Abbildung 89).

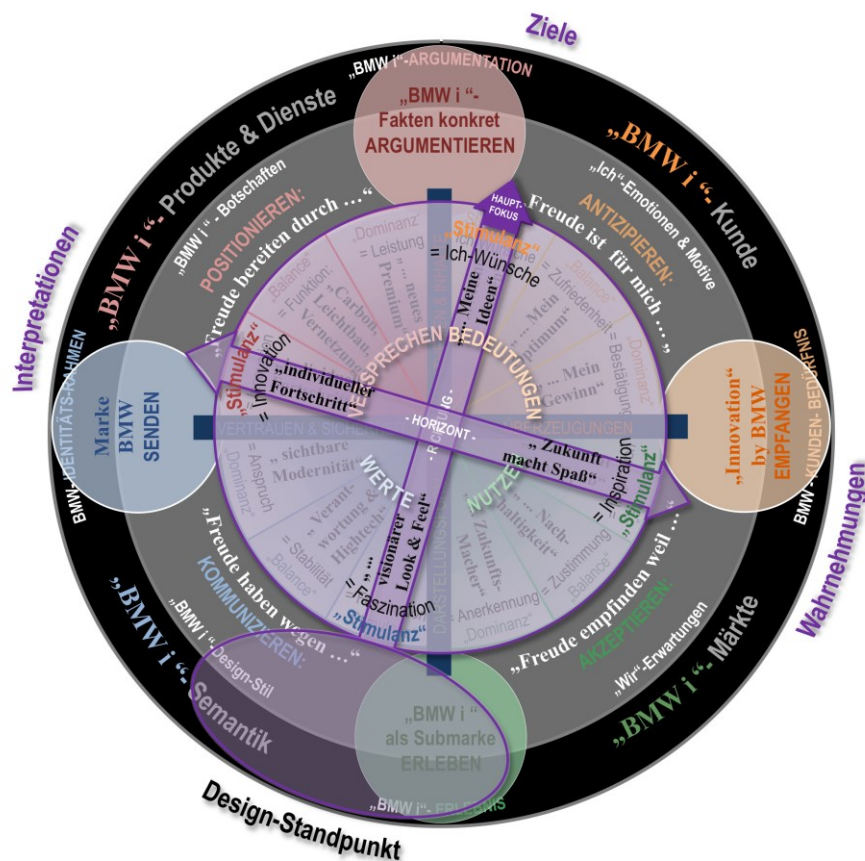


Abbildung 89 Analyse „BMW i“ – Durch Innovationen als „Stimulanz“-Strategie betont „BMW i“ das Visionäre³⁴⁹

³⁴⁹ Baarsch, Ralf (2015a), Abb. Eigene Erstellung. Unter Verwendung der in der Hirnforschung von Georg Häusel sprachlich verwendeten Fachbegriffe „Stimulanz“, „Balance“ und „Dominanz“ zur Bezeichnung der drei großen Emotionssysteme des limbischen Systems beim Menschen.

Die Dachmarke BMW sendet in ihrem Kernverständnis ebenfalls Vertrauen, wie auch Mercedes-Benz. Die konsequente Orientierung auf „Freude“ als Kernbotschaft zieht sich durch alle Bereiche und Maßnahmen in der Markenpositionierung und Markenkommunikation. „Freude“ ist das zentrale Gen der Dachmarke und gibt den Grundtenor vor, darauf bezogen, erlebnisstarke Markenübersetzungen zu inszenieren. Der Konzern vereinigt mehrere Innovationsfelder, wie Elektromobilität, Leichtbau und vernetzte Mobilität, in einem übergreifenden Pool für Innovationen – „BMW i“. Bei seinen Kunden verstärkt der BMW-Konzern über „BMW i“ die vorhandenen Überzeugungen, dass das von BMW versprochene Gesamtpaket der „Freude“ an der Marke auch im Zentrum aller Innovationen stehen wird und damit zukunftsfähig bleibt. Aus der Kunden-Persönlichkeit heraus betrachtet, ist „Freude“ eine breit verteilte und emotional klar verständliche Bedürfnis- und Motivlage jedes Einzelnen. Der Endverbraucher sucht mit diesem Gefühl im Kopf auch in den Verkaufsargumenten und in der gesellschaftlichen Akzeptanz eine „Freude“-bezogene, semantische Entsprechung zur eigenen Wahrnehmung. Im Fall „BMW i“ ist zu beobachten, dass durch den Innovationsanspruch alle emotionalen Denk- und Ereignisfelder mit einer stimulierenden Grundhaltung vorgeprägt werden. Insofern kann man von einer durchgängig „Stimulanz“³⁵⁰-gefärbten Grundstrategie bei „BMW i“ sprechen. Diese Haltung eröffnet dem Konzern nochmals die Chance, zusätzlich zur schon bestehenden Wahrnehmung als jugendlich-sportliche Marke, Innovationsthemen mit besonderer Aufmerksamkeit zu spielen. So werden Themen und Inhalte konsequent und ganz selbstverständlich zu Versprechungen ausgebaut, die individuellen Fortschritt zusichern. Begleitende Versprechen zu einem neuen und verantwortlichen Premiumverständnis, das Technologiebekenntnis zu Carbon und Leichtbautechnologien und zur Vernetzung verstärken die Atmosphäre der Stimulanz auch unterhalb der Bewusstseinssebene. Messbar ist, dass das Markenkonstrukt „BMW i“ vorrangig an den zwei auffallend visionär gestalteten Fahrzeugprodukten BMW i3 und BMW i8 semantisch erlebbar gemacht wird. In der öffentlichen Wahrnehmung wird „BMW i“ immer selbstverständlicher als die Innovationsmarke von BMW gelernt und erinnert. Sichtbare Belege dafür in der Öffentlichkeit sind innovative Produktinszenierungen, der BMW i Flagship Store in London, Exponate zum Carbon-Leichtbau und ergänzende, vorrangig vernetzte Mobilitätsdienstleistungen. BMW demonstriert fühlbar auch in der Gesellschaft, dass Zukunft Spaß macht und keinesfalls Verzicht auf den gelernten Kernwert „Freude“ bedeutet.

Analyse-Fazit „BMW i“: Für „BMW i“ ist eine „Stimulanz“-strategische Grundausrichtung der Innovationsmarke festzustellen: „BMW i“ betont das Visionäre in seinen „i“-Produkt- und Dienstleistungskonzepten und kanalisiert darüber gegensätzliche emotionale Bedürfnisse. „BMW i“ wird über Innovationen aus dem Hause BMW erlebt.³⁵¹

Die aktuelle Philosophie der Submarke „BMW i“ ist auf der Internetseite der BMW AG veröffentlicht. Ziele und Strategie der Innovations-Marke formuliert der Automobilkonzern darin wie folgt:

„BMW i ist ein umfassendes Konzept für nachhaltige und zukunftsweisende Mobilität. Es steht für visionäre Elektrofahrzeuge und Mobilitätsdienstleistungen, inspirierendes Design und ein neues Verständnis von Premium, das sich stark über Nachhaltigkeit definiert. Und mit innovativen Fahrzeugen begeistert: Mit dem vollelektrischen BMW i3 als konsequent nachhaltig gestaltetem emissionsfreien Fahrzeug für den Stadtverkehr und dem BMW i8 als Zukunft des Sportwagens.“³⁵²

³⁵⁰ „Stimulanz“ wird als Fachterminus aus der Hirnforschung und in Anlehnung an die „Limbic Map®“ von Häusel benutzt. Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010), S. 42–43.

³⁵¹ Keine Unternehmensaussage. Das Analyseergebnis ist die Interpretation des Verfassers dieser Arbeit.

³⁵² BMW AG (2016) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Das designtheoretische Forschungsanliegen hat sich insgesamt erfüllt – die zwei Untersuchungsbeispiele bestätigen das Kompass-Modell als praxisfähiges Analysewerkzeug. Sogar das Vergleichen komplexer Markenphilosophien ist möglich – komplexe Strategien und Lenkungsaufgaben können inhaltlich und methodisch nach dem designtheoretisch hergeleiteten Konzept der Designmanagement-Systematik und mit den daraus entwickelten baukastenartigen Instrumentarien des Kompass-Modells logisch erfasst, bestimmt, verglichen und bewertet werden (siehe Abbildung 90).

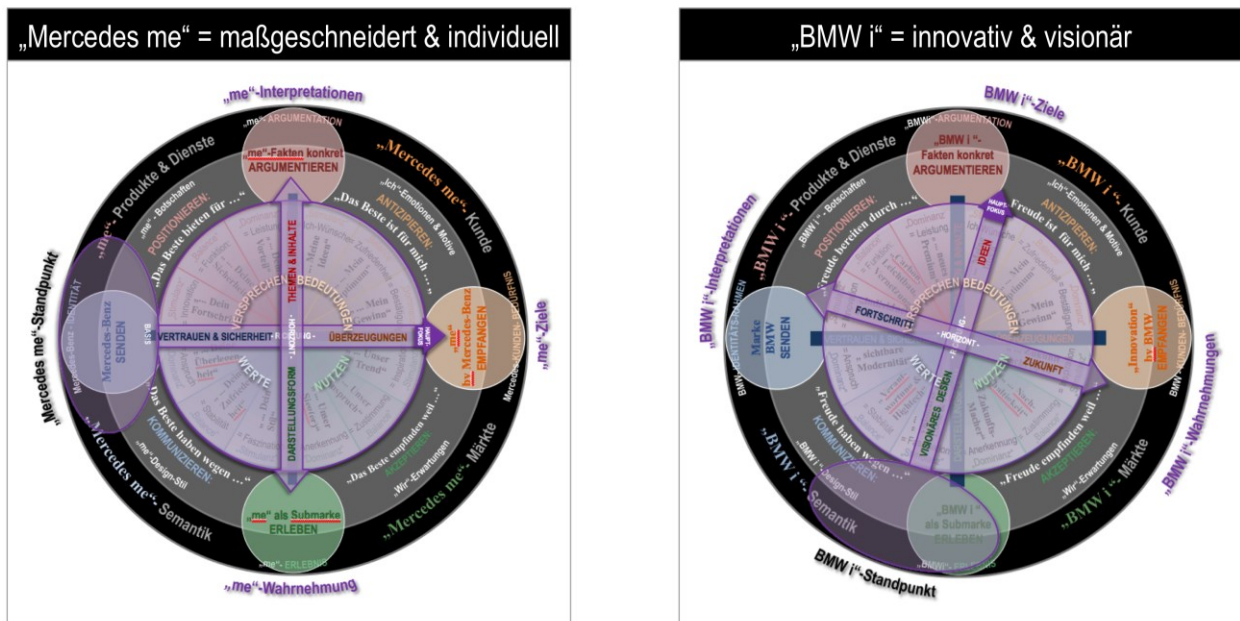


Abbildung 90 Herstellen von Orientierung – Erproben des Kompass-Modells an zwei komplexen Markenphilosophien³⁵³

Die gewonnen Erkenntnisse werfen nun ihrerseits neue Fragen für weitere Designforschung auf.

³⁵³ Baarsch, Ralf (2015a), Abb. Eigene Erstellung. Unter Verwendung der in der Hirnforschung von Georg Häusel sprachlich verwendeten Fachbegriffe „Stimulanz“, „Balance“ und „Dominanz“ zur Bezeichnung der drei großen Emotionssysteme des limbischen Systems beim Menschen.

Fazit & Ausblick

6. Schlussbetrachtungen

6.1 Bilanzieren des Forschungsbeitrags

Die vorliegende Forschungsarbeit thematisiert in fünf Kapiteln Herausforderungen für Redaktions- und Lenkungsverantwortliche beim Entwickeln und Lenken von Design in komplexen Planungs- und Umsetzungsprozessen. Auf Grundlage der designfokussierten Forschung werden unterstützende Instrumentarien für Designverantwortliche vorgeschlagen. Die durchgeführten Untersuchungsschritte zeigen auf, dass das Analysieren und das Eingreifen in komplexe Zusammenhänge ein wichtiges Aufgabefeld der Redaktionsverantwortlichen und Designer ist. Das ausführlich untersuchte Messegeschehen auf der IAA 2011 und die Beschreibungen der Herausforderungen für Messemacher verdeutlichen, wie wichtig integratives Denken und zielorientiertes Handeln auf verschiedenen Unternehmensebenen für das Entwickeln von Design ist. Das Lenken von Designprozessen für Messen erfordert deshalb neben fachlichen und gestalterischen Kompetenzen auch systematisches Vorgehen und praxisnahe Methoden zum Identifizieren der wichtigsten Vernetzungen. Struktur und Orientierung helfen insbesondere den Lenkungsverantwortlichen, eine spezifische Problemstellung ganzheitlich zu erfassen. Gerade bei komplexen Problemstellungen ist ganzheitliches Verstehen notwendig, um entscheidungs- und handlungsfähig zu werden oder zu bleiben. Zur wissenschaftlichen Diskussion werden die empirische Datenbasis von der IAA 2011, die Management-Systematik aus eigener Praxiserfahrung und hinzugezogenem Forschungswissen sowie das praxisorientierte Kompass-Modell als konkrete Forschungsergebnisse eingereicht. Das Forschungsziel und der Praxisnutzen werden durch die geführten Untersuchungen insgesamt bestätigt.

Die empirischen Daten der IAA 2011 und die narrativen Beschreibungen komplexer Anforderungen bei Messeereignissen dokumentieren die vielschichtigen Verstrickungen von (Messe-) Design bis tief in die Marken- und Unternehmensführung. Mit Blick auf die Bedarfe der Redaktionsverantwortlichen und Designer wurde deshalb zunächst das *modulare Systematik-Konzept* entworfen. Auf den gleichen Überlegungen basiert auch das kompaktere *Kompass-Modell*. Die Projektbeispiele, in denen das ausgearbeitete Logik- und Methoden-Konzept testweise angewendet wurde, machen deutlich, dass sich mit der Management-Systematik und den handlungsunterstützenden Instrumentarien das Entwickeln und Lenken von Design in der Praxis integrativer und zielgerichteter vorbereiten und begleiten lässt.

Über die Management-Systematik wird die Leitidee für Designer umgesetzt, sich komplexen Sachverhalten schritt- bzw. bedarfsweise anzunähern. Mit der Basisstruktur der Systematik gelingt redaktionelles Ein- und Abgrenzen relevanter Ereignis- und Handlungsfelder. Durch systematisches Verringern der Komplexität auf vier Teilsysteme wird das Vor- und Nachbereiten von Lenkungsmaßnahmen überschaubar vereinfacht. Um in den komplexen Zusammenhängen einer Problemstellung ganzheitlich zu interagieren, müssen das analytische und entwicklerische Denken und Handeln auch systematisch und integrativ organisiert werden. Beim Steuern komplexer Designprozesse wurde als sinnvoll erkannt, nicht durch lineares Prozessdenken gegen die Dynamik des Gesamtsystems anzukämpfen, sondern die beweglichen Strukturen und Mechanismen bewusst zur Zielverfolgung zu nutzen.³⁵⁴ Mit den logisch und methodisch ineinandergreifenden Prinzipien und Modellen wurden dafür praxisorientierte Ansätze geschaffen. Skalierbare Basisprinzipien aus der Logik und der Semiotik bestätigen sich für den Praxisgebrauch als besonders geeignet, gerade wegen ihrer Einfachheit und auch Bekanntheit.

³⁵⁴ Eine Empfehlung, die sowohl von Brown mit dem Design Thinking-Konzept als auch von Malik durch die Systemforschung bestätigt wird. Vgl. Brown, Tim (2008), S. 88–89; Vgl. Malik, Fredmund (2008), S. 214–215.

Vereinheitlichte Maßstäbe zum Orientieren helfen unter komplexen Rahmenbedingungen, notwendige Vereinbarungen und Entscheidungen gezielter herbeizuführen. Orientierung konnte in den Praxistests unter anderem bereits durch Nachdenken über grundsätzliche Ex- und Inklusionen erreicht werden. Um Komplexität logisch und zugleich situationsbezogen zu verringern, wurden im Verlauf der Untersuchung das Identifizieren, Vergleichen und Bewerten von Gegensätzen methodisch ausführlich untersucht. Das Forschungsergebnis sind die vorgeschlagenen Instrumentarien.

Die durchgeführte Markenanalyse³⁵⁵ am Beispiel von „Mercedes me“ und „BMW i“ sind Beweisführung und Anregung zugleich, das entwickelte Kompass-Modell für weitere Problemstellungen anzuwenden. Das Kompass-Modell könnte zum Beispiel zur Klärung unternehmensstrategischer Fragen beitragen. Mit den baukastenartigen Instrumentarien lassen sich lenkungsrelevante Informationen nach einfachen Gegensatzprinzipien im gesamten Projektverlauf systematisch sammeln, zuordnen und bewerten. Aus dem Wissen über Standpunkte und zugehörige Entsprechungen oder Gegensätze lassen sich wiederum situationsbezogen (Arbeits-) Perspektiven formulieren. In der Praxis ermöglicht das routinierte Aushandeln von Orientierung gemeinsames Nachdenken und Handeln der Projektbeteiligten. Lenkungsverantwortliche werden in die Lage versetzt, verschiedene Positionen in Betracht zu ziehen und Analyseergebnisse sogar emotional zu klassifizieren. Das Kompass-Prinzip unterstützt das Verständigen über gemeinsame Vorstellungs- und Aktions-Richtungen. Das Ausloten zugehöriger Interpretations- und Wahrnehmungs-Horizonte erleichtert die Zusammenarbeit an komplexen Herausforderungen,³⁵⁶ sogar über verschiedene Hierarchie-Ebenen eines Unternehmens hinweg.

Der Forschungsbeitrag schlägt konkrete Konzepte und neue Hilfsmittel vor – für Redaktions- und Lenkungsverantwortliche im Design. Der Anwender muss sich die Philosophie und den Gebrauch des Kompass-Modells allerdings individuell erschließen. Die baukastenartigen Instrumentarien und das kompassartige Funktionsprinzip sind auf unterschiedliche Problemstellungen anwend- und skalierbar. Flexibilität unterstützt strategisches, taktisches und operatives Problemlösen auf allen Arbeitsebenen und regt übergreifenden Informationsaustausch zwischen hierarchischen Entscheidungsebenen an:

- **Die Basisstruktur definiert Ereignis- und Handlungsfelder.** Temporär gelingt so ein übergreifendes Orientierungsraster innerhalb komplexer Situationen.
- **Die Logik definiert stringente Ordnungsprinzipien.** Mit logisch abgestuften Instrumentarien lassen sich wesentliche Zusammenhänge und Gegensätze systematisch identifizieren.
- **Gegensätze und Entsprechungen** markieren wesentliche **Zusammenhänge**. Das Analysieren von Wechselbeziehungen reduziert die Gesamtkomplexität. Standpunkte und Ziele lassen sich als Komplementärpaare definieren, ohne das jeweilige Ganze zu trivialisieren.
- **Das Verständigen über Standpunkte und Ziele** hilft, unterschiedliches Denken und Handeln zu respektieren und Beteiligte situativ darüber zusammenzuführen.
- **Gemeinsames Nachdenken und fokussiertes Handeln** schaffen Orientierung und Stabilität, trotz komplexer Rahmenbedingungen.

Der Verfasser sieht vielfältige Einsatzmöglichkeiten in der Praxis, vornehmlich für Redakteure, Moderatoren und Projektleiter, die besondere Verantwortung für Designlösungen tragen. Die Modellstruktur und die Instrumentarien des Kompass-Modells müssen aber zuerst immer für die Rolle oder spezifische Problemstellung des Anwenders definiert werden. Das Systematik-Konzept und das Kompass-

³⁵⁵ Vgl. Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit.

³⁵⁶ Herausforderungen können z.B. operative Problemstellungen, taktisches Projektmanagement oder auch strategische Zielfindungsprozesse sein.

Modell können dann im Hintergrund das Nachdenken und im Dialog das miteinander Kommunizieren unterstützen. Die vorliegende Forschungsarbeit zeigt mehrfach, dass Projektbeteiligte über richtig platzierte Fragen im Praxisgeschehen leichter eingebunden und für integratives Problemlösen gewonnen werden können.

- **Redaktionsverantwortliche** können nach dem Kompass-Prinzip große Mengen an Wissen und Informationen im Designprozess sammeln, sortieren, bewerten, um diese dann vorstrukturiert an Designer weiterzukommunizieren.
- **Moderationsverantwortliche** können die Modellstruktur im Designprozess methodisch nutzen, um sich innerhalb unterschiedlicher Arbeitsebenen gedanklich orientiert zu bewegen. Kompromisse gelingen leichter, wenn Gegensätze akzeptiert und Meinungen, Ziele und Ideen mit dem Kompass neutral abgebildet werden.
- **Projektverantwortliche** können Schritt für Schritt mit der Systematik wichtige Ein- und Überblicke im Designprozess methodisch herausarbeiten. Nach dem Kompass-Prinzip gelingen durch 360-Grad-Analysen ganzheitliche Überblicke.

Ausführliche Aussagen über Stärken und Schwächen der vorgeschlagenen Systematik und des Kompass-Modells lassen sich jedoch erst nach weiteren Erprobungen unter Praxisbedingungen treffen.

6.2 Resümieren und Ausblicken auf weiterführende Designforschung

Resümee (1) über differenzierte Markenführung: Die empirische Untersuchung am Beispiel der IAA 2011 deutet mit Blick auf zukünftige Praxisanforderungen darauf hin, dass qualitative Maßstäbe und gefühlsmäßig getroffene Konsumententscheidungen immer selbstverständlicher und bestimmender im Wettbewerb werden. Auf Messen ist zu beobachten, dass Verbraucher nicht nur differenzierter leben, sondern sich auch dynamischer in ihren Informationsbeschaffungen und Kaufentscheidungen verhalten. Erfolgreiche Anbieter müssen im Kundenkontakt emotionale Erlebnisqualitäten bieten – leicht verständlich und faszinierend. Produkte und Dienstleistungen müssen bestätigende, eigenständige und wiedererkennbare Eigenschaften aufweisen. Unternehmen (Absender) müssen deshalb die Lebensgewohnheiten ihrer Kunden (Empfänger) ganzheitlich verstehen. Das Kompass-Modell könnte zu einem *Instrumentarium für differenzierte Markenführung* weiterentwickelt werden. Ziel sollte sein, innerhalb komplexer Lebenswelten noch bedürfnisorientierter zu navigieren. Durch Kompass-Analyse und Kompass-Steuerung könnten Produktentwickler individuelle Bedürfnisse ihrer Endverbraucher verstehen und Wertvorstellungen zielgerichteter bedienen. Strategen können mit dem Kompass-Modell veränderte Rahmenbedingungen oder neue Zielsetzungen flexibel überprüfen und Handlungsoptionen für unterschiedliche Szenarien prüfen.

Ausblick (1): Weiterführende Praxiserprobungen müssen grundsätzlich klären, was das Kompass-Modell als *Werkzeug zur Marktanalyse und bei der strategischen Zielfindung* leisten kann und wo im Einsatz Grenzen liegen. Untersuchungen müssen dazu auch *außerhalb des Messeumfelds* stattfinden.

Resümee (2) über interdisziplinäres Problemlösen: Durch die bisher erfolgreichen Praxisanwendungen beim Begleiten von Designprozessen ist vorstellbar, den vorliegenden Forschungsbeitrag auch stärker zum *interdisziplinären Problemlösen* in Betracht zu ziehen, z.B. in der strategischen Marken- und Unternehmensführung. Eine Herausforderung wird dabei sein, das klassisch geprägte Verständnis von Design zu erneuern. Design-Kompetenzen sollten in Richtung komplexes und vernetztes Problemlösen

erweitert werden – also zum interdisziplinären Problemlösen. Das Kompass-Modell könnte dabei die engere Verschmelzung von Design-Know-how mit der Marken- und Unternehmensführung vorantreiben. Die Management-Systematik und das Kompass-Modell sind besonders geeignet, wenn *Methode & Modell*, also *Instrumentarien* für interdisziplinäres Problemlösen gebraucht werden (siehe dazu Abbildung 78) Als konkrete Forschungsfelder für das designtheoretische Kompass-Prinzip schlägt der Verfasser insbesondere strategische Projekte vor. Das Entwickeln besonders nachhaltiger Entwurfskonzepte oder das Gestalten interkultureller und emotionaler Erlebnisse könnten lohnende Forschungsanlässe sein.

Ausblick (2): Für komplexe Situationen *ganzheitliche Systematiken und Orientierung* bereitzustellen, wäre ein ausbaufähiges Leistungsfeld für Designspezialisten. Das Kompass-Modell muss deshalb für Praktiker intuitiv und verständlich weiterentwickelt werden, damit sich designspezifische Denk- und Handlungsansätze effektiv und gleichberechtigt in andere Unternehmensprozesse integrieren lassen.

Resümee (3) über experimentelles Steuern: Design-Know-how wird nur selten proaktiv auch zum Lösen unternehmerischer Probleme herangezogen. Im Praxisalltag werden vordergründig meist organisatorische und ökonomische Fragen und Probleme diskutiert. Unter Praktikern sind deshalb auch am häufigsten wirtschaftswissenschaftliche Theorien und Hilfsmittel bekannt und in der Marken- oder Unternehmensführung gebräuchlich. Die Literaturrecherche bestätigt darüber hinaus, dass selbst die Diskussions- und Forschungslandschaften rund um Aspekte von Design fast ausschließlich von angrenzenden Wissenschaften geführt und dominiert werden, wie der Wirtschafts-, Kultur- und Sozial-Forschung.³⁵⁷ Bei steigender Komplexität stößt klassisches Prozessmanagement aber vor allem in der Marken- und Unternehmensführung an Grenzen. Insbesondere lineare Denk- und Handlungsstrategien und isoliert eingesetztes Fachwissen bilden häufig Blockaden. Um Neues hervorzubringen, ist dagegen *der experimentelle Wechsel zwischen Denken und Handeln* als spezifische Stärke in Designprozessen zu beobachten. Das designtheoretische Kompass-Konzept greift genau diese experimentelle Form des Problemlösens auf. Die Beteiligten können flexibel in ihren Standpunkten und ihren Zielen oder ihren Kommunikationshorizonten abgeholt werden. In der vorliegenden Arbeit wurde dazu auf Basis aktuell bekannter Modelle aus der System-,³⁵⁸ Motiv-³⁵⁹ und Hirnforschung³⁶⁰ ein neues Konzept entwickelt. Das vorliegende Kompass-Modell ist ein Prototyp, mit dem komplexe Problemstellungen bereits ganzheitlich erfasst und Lösungsansätze in iterativen Prozessschleifen begleitet werden können. Dieser flexible Baukasten kann durch weitere Instrumentarien ergänzt werden.

Ausblick (3): Für *experimentelles Steuern* von Prozessen im Management muss das designtheoretische Kompass-Prinzip allerdings durch neueste wissenschaftliche Erkenntnisse weiter aktualisiert werden. Verbesserungen/Optimierungen am Kompass-Modell sollten insbesondere hinsichtlich spezifischer Bedürfnisse in der Marken- und Unternehmensführung vorgenommen werden.

Resümee (4) über Entscheidungssicherheit: Meistens findet erst in den Designprozessen professionelles Auseinandersetzen mit unterschiedlichen Perspektiven statt. Designer hinterfragen die eigentliche Benutzung, das tatsächliche Wahrnehmungsumfeld und das sinnliche Erleben einer Lösung darin. Sowohl beim Gestalten wie auch beim späteren Wahrnehmen von Lösungen kommt es besonders auf das Vertrauen an. Markenerlebnisse bilden sich über zugetraute Eigenschaften und positiv bestätigte Erwartungen

³⁵⁷ Siehe dazu auch Kapitel 3.2 der vorliegenden Arbeit.

³⁵⁸ Vgl. Malik, Fredmund (2008).

³⁵⁹ Vgl. Karmasin, Helene (2007).

³⁶⁰ Vgl. Häusel, Hans-Georg (2010).

ab. Systematisches Analysieren nach dem Kompass-Prinzip hilft schon beim Planen, die jeweils eigene Standpunkt-Ziel-Perspektive zu relativieren und um zusätzliche, ebenfalls fachlich fundierte Perspektiven auf die Problemstellung zu erweitern. Werden gebündelte Perspektiven als Schwarm betrachtet, sind auch allgemeine Prinzip- bzw. Trendaussagen zum Problem möglich. *Damit liefert das Kompass-Prinzip neben Orientierung auch Entscheidungssicherheit.* Zukünftige Wettbewerbsstrategien der Unternehmen müssen sich immer stärker auf die Gewinnung von Aufmerksamkeit und Vertrauen bei ihren Kunden konzentrieren. Innovative und zugleich vertrauensbildende Konzepte sind strategisch wichtige Aspekte in der Marken- und Unternehmensführung und Voraussetzung für nachhaltige Konsumangebote. Vertrauen bedeutet außerdem auch, nach außen sichtbar die Verantwortung für unternehmerische Entscheidungen zu übernehmen und deren langfristige Auswirkungen auf die Gesellschaft aktiv zu gestalten. Durch Herstellen von Entscheidungssicherheiten mit dem designtheoretischen Kompass-Prinzip könnte eine neue Führungskompetenz aus dem Design für das unternehmerische Entscheiden gewonnen werden.

Ausblick (4): Durch Weiterentwickeln der Vergleichsfunktionalität vieler Standpunkt-Ziel-Perspektiven könnte das designtheoretische Kompass-Prinzip zu einem Entscheidungs-Instrumentarium ausgebaut werden. Ein weiterentwickeltes Kompass-Modell könnte dann beim strategischen Planen und bei der Trendgestaltung im Unternehmen helfen, *mutige Impulse zu setzen und Vertrauen nachhaltiger zu gestalten.*

Resümee (5) über emotionales Kategorisieren: Die vorliegende Forschungsarbeit macht an vielen Stellen deutlich, dass sich das Nutzungs- und Konsumverhalten vieler Verbraucher analog zum technologischen und gesellschaftlichen Wandel verändert. Neue Technologien eröffnen größere Freiheitsgrade, definieren neues Nutzerverhalten und wecken darüber wieder völlig neue Bedürfnisse. Permanent werden Werte und Wünsche gesellschaftlich und individuell neu ausgehandelt. Der individuelle Lebensstil entscheidet heute viel stärker und selektiver über relevante und nicht relevante Nutzen. Unternehmerisch sind Markt- und Wettbewerbsverschiebungen messbar, deren Folgen durch geeignete Anpassungen aufgefangen werden müssen. Mit dem Kompass-Modell wurden prototypisch einige Möglichkeiten untersucht, wie die unberechenbare Komponente der Individualität trotzdem als Messkriterium auch in Entwicklungs- und Lenkungsprozesse von Design implementiert und grundsätzlich beim Orientieren und Entscheiden im Management genutzt werden kann. Die durchgeführten Praxistests mit dem Kompass-Modell bestätigen, dass emotionales Know-how helfen könnte, Konsum- und Lebenswirklichkeiten der Verbraucher noch besser zu verstehen. Im Schlußschluss mit der Marken- und Unternehmensführung könnte mittels Design über mehr bedürfnisorientierte und damit nachhaltigere Lösungsangebote nachgedacht werden. Individualisierte Lösungsangebote setzen aber gerade in der Marken- und Unternehmensführung sensibles Erkennen von Bedürfnis- und Wertstrukturen der Verbraucher sowie angemessenes Komponieren dazu passender Design-, Leistungs- und Nutzungsmerkmale in den Entwicklungsbereichen voraus. Rezipienten müssen Markenattribute sinnlich wahrnehmen und langfristig erinnern können, um aus den Markenkontakten und positiven Erlebnissen individuelle Selbstbestätigung und kollektive Zufriedenheit zu empfinden. Das vorliegende Kompass-Modell verfolgt bereits mit dem Prototyp die Idee, komplexe Problemstellungen durch *emotionales Kategorisieren* zu vereinfachen. Emotionale Sensibilität in viele Unternehmensprozesse einzuflechten, bietet ein weiteres Entwicklungsfeld, Design-Know-how als ergänzende Kompetenz in der Marken- und Unternehmensführung zu verankern.

Ausblick (5): Durch weitere Forschung könnte das designtheoretische Kompass-Prinzip zu einem spezifischen Instrumentarium zum Analysieren und Entwickeln von *Individualisierungstrends* weiterentwickelt werden. Dazu erscheint dem Verfasser die intensivere Auseinandersetzung mit den Übergängen zwischen „Kann-, Muss-, Soll-Bereichen“ sinnvoll, an denen sich fühlbare Veränderungen vorwiegend evolutionär und homöostatisch vollziehen (siehe dazu Abbildung 77).

Resümee (6) über strategische Potenziale: Die Beobachtungen der vorliegenden Forschungsarbeit bestätigen, dass durch Megatrends wie *digitalisierte Lebensstile* und *autonomes Fahren* gesellschaftliche Diskussionen in Gang kommen und darüber grundsätzlich neue Herausforderungen und bisher unbekannte Wettbewerbsfelder für die Automobilbranche entstehen. Neben flexiblen Führungskompetenzen brauchen gerade Automobilunternehmen zukünftig vor allem Instrumentarien, um wettbewerbsfähige Zukunftsstrategien zu erarbeiten. Die Instrumentarien zur Strategieentwicklung müssen insbesondere den branchenfremden Wettbewerbsdruck aus der Informations- und Telekommunikationsbranche angemessen berücksichtigen können. Die prototypische 360-Grad-Analyse mit dem Kompass-Modell legt grundsätzliche Paradigmenwechsel in der Automobilbranche offen – sinnliche Wahrnehmungserlebnisse und gefühltes Markenvertrauen werden auch im Automobil-Wettbewerb zukünftig über (digitale) Komfortversprechen entschieden. Die exemplarisch analysierten Konzepte von „Mercedes me“ und „BMW i“ lassen erkennen, dass der Prototyp des Kompass-Modells grundsätzlich für komplexe Strategieanalysen und konzeptionelle Neuausrichtungen geeignet ist. Erfolgreiche Design-, Marken- und Unternehmensstrategien müssen die Gefühle und Erinnerungen der Rezipienten erreichen. Das designtheoretische Kompass-Prinzip könnte deshalb Ausgangsbasis sowohl für adaptierte methodische als auch neue philosophische Ansätze im strategischen Management sein.

Ausblick (6): Strategen brauchen gerade bei grundsätzlichen Richtungs-Entscheidungen ganzheitlichen Überblick und wichtige Markierungen, welche mitgeltenden (gefühlten) Parameter strategisch entscheidend und welche Leistungs-Nutzen-Zusammenhänge steuerungsrelevant sind. Weiterführende Forschung an *Instrumentarien für Strategen* könnte daher am Mechanismus des fixen Abhängigkeitsverhältnisses von Standpunkt-Ziel-Perspektive und zugehörigem Kommunikationshorizont anknüpfen (siehe dazu das orthogonale Achsenkreuz des Kompass-Modells in Abbildung 77).

Schlusswort: Die vorliegende Forschungsarbeit belegt, dass komplexe Bezugs- und Ereignisfelder systematisches Nachdenken und vernetztes Handeln erfordern. Die Management-Systematik und das Kompass-Modell bilden zusammen einen *designtheoretischen Vorschlag für (Produkt-) Entwickler/Designer und für Lenkungsverantwortliche von Designprozessen*, um Probleme flexibel, integrativ und nachhaltig zu lösen. Mit den bisher entwickelten und getesteten Instrumentarien können *Überblick und Orientierung für praxisbezogenes Management in komplexen Umfeldern* situationsbezogen hergestellt werden. Das Kompass-Prinzip kann aber auch aktiv für grundlegende Veränderungen oder Erneuerungen in Unternehmen hinzugezogen werden. Insbesondere um neue Impulse zu initiieren, sind häufig unkonventionelle Methoden beim Problemlösen erforderlich – *das Kompass-Prinzip kann sowohl beim Nachdenken wie auch beim Überprüfen unterstützen*. Die vorliegende Arbeit möchte damit auch anregen, Designmanagement als vollwertige und gleichberechtigte Spezialdisziplin der Marken- und Unternehmensführung zu verstehen. *Das zentrale Thema von Design ist/bleibt das Kommunizieren*. Das Kompass-Konzept kann Prozesse sinnvoll unterstützen, in denen kommuniziert wird. Der Verfasser der vorliegenden Arbeit sieht allerdings die Notwendigkeit, die Stärken des Designmanagements besonders hinsichtlich der professionellen *Moderations- bzw. Brückenfunktion* zu erforschen und vor allem in weiteren Projekten auszutesten.

Quellenverzeichnis

Literatur, Abbildungen, Interviews

Atelier Markgraph GmbH (2011): Atelier Markgraph GmbH - Kommunikation im Raum, Ludwig-Landmann-Str. 349, 60487 Frankfurt am Main/Germany, Telefon + 49 (0) 69 979930, URL: <http://www.markgraph.de>, 2011.

Atelier Markgraph GmbH und Daimler-Messeabteilung BC/BF (2011): Ihr Weg durch die Ausstellung. In: *Explainer-Leitfaden. IAA 2011*, Unpublished handbook, Messe-Archiv BC/BF, Stuttgart, 2011, S. 79, copyright by Atelier Markgraph [Entwurfsplanung], Daimler AG Messeabteilung MS/MAF [Auftraggeber und Entwurfssteuerung].

Atelier Markgraph GmbH und Daimler-Messeabteilung MS/MAF (2013a): PROJEKT Mercedes-Benz – IAA 2013. Planung S-Klasse_Vitrine_2. In: *130627_S-Klasse_Vitrinen_E1_07.pdf*, Unpublished drawing, Messe-Archiv MS/MAF, Stuttgart, 27.06.2013, copyright by Atelier Markgraph [Entwurfsplanung], Daimler AG Messeabteilung MS/MAF [Auftraggeber und Entwurfssteuerung].

Atelier Markgraph GmbH und Daimler-Messeabteilung MS/MAF (2013b): Ansicht Feinlayout. Passive Sicherheit, Wand 1.045. In: *131016_Produktionshandbuch_mail.pdf*, Unpublished drawings, Messe-Archiv MS/MAF, Stuttgart, 20.08.2013, S. 251, copyright by Atelier Markgraph [Entwurfsplanung], Daimler AG Messeabteilung MS/MAF [Auftraggeber und Entwurfssteuerung].

Baarsch, Ralf (2013a): MB-Stand, 65. IAA 2013, Festhalle Frankfurt. Liegesitz S-Klasse, Foto IMG_9851.JPG, 2013, copyright by Ralf Baarsch [Fotografie].

Baarsch, Ralf (2013b): MB-Stand, 65. IAA 2013, Festhalle Frankfurt. Liegesitz S-Klasse, Foto IMG_9855.JPG, 2013, copyright by Ralf Baarsch [Fotografie].

Baarsch, Ralf (2013c): MB-Stand, 65. IAA 2013, Festhalle Frankfurt. Liegesitz S-Klasse, Foto IMG_9888.JPG, 2013, copyright by Ralf Baarsch [Fotografie].

Baarsch, Ralf (2015a): Inhaltliche und grafische Eigenleistungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit, 2015.

Baarsch, Ralf (2015b): MB-Stand, 66. IAA 2015, Festhalle Frankfurt. Mercedes me, Foto IMG_2669.JPG, 2015, copyright by Ralf Baarsch [Fotografie].

Baarsch, Ralf (2015c): MB-Stand, 66. IAA 2015, Festhalle Frankfurt. Mercedes me, Foto IMG_2632.JPG, 2015, copyright by Ralf Baarsch [Fotografie].

Baarsch, Ralf (2015d): BMW-Stand, 66. IAA 2015, Halle 11. BMW i, Foto IMG_2673.JPG, 2015, copyright by Ralf Baarsch [Fotografie].

Baarsch, Ralf (2015e): BMW-Stand, 66. IAA 2015, Halle 11. BMW i, Foto IMG_2713.JPG, 2015, copyright by Ralf Baarsch [Fotografie].

Baarsch, Ralf (2015f): MB-Stand, 66. IAA 2015, Festhalle Frankfurt. Mercedes me, Foto IMG_2730.JPG, 2015, copyright by Ralf Baarsch [Fotografie].

Baarsch, Ralf (2015g): MB-Stand, 66. IAA 2015, Festhalle Frankfurt. Mercedes me, Foto

Quellenverzeichnis
Literatur, Abbildungen, Interviews

- IMG_2832.JPG, 2015, copyright by Ralf Baarsch [Fotografie].
- Baur, Ruedi und Erlhoff, Michael (2007):** Design studieren, Paderborn, Fink, 2007, ISBN: 978-3-8252-2941-2.
- Beyer, Jürgen (2005):** Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Band 34, Ausgabe 1, 01.02.2005, S. 5–21.
- Bosch, Aida (2012):** Sinnlichkeit, Materialität, Symbolik. Die Beziehung zwischen Mensch und Objekt und ihre soziologische Relevanz, in: Moebius, Stephan und Prinz, Sophia (Hrsg.): *Das Design der Gesellschaft: Zur Kulturosoziologie des Designs*, Bielefeld, Transcript, 2012, S. 49–70, ISBN: 978-3-8376-1483-1.
- Brandes, Uta und Schemmann, Nadine (2009):** Designtheorie und Designforschung, Paderborn, Fink, 2009, ISBN: 978-3-8252-3152-1.
- Brown, Tim (2008):** Design Thinking. In: *Harvard Business Review*, Band 86, Ausgabe 6, 2008, S. 84–92.
- Daimler AG (Hrsg.) (2011):** Daimler-Chronik, 1. Auflage, Göttingen, Steidl, 2011, ISBN: 978-3-86930-984-2.
- Daimler-Messeabteilung BC/BF (2011):** Daimler AG, Mercedes-Benz Cars, Brand Communications/Brand Fairs, Messeabteilung, Werk 000, HPC 0214, 70546 Stuttgart/Germany, 2011.
- Diez, Willi (1995):** Das Handbuch für das Automobilmarketing: Strategien, Konzepte, Instrumente, Landsberg/Lech, Verl. Moderne Industrie, 1995, ISBN: 978-3-478-23760-2.
- Diez, Willi (2012):** Wie viel Wachstum verträgt eine Premiummarke? IFA Premium Brand Monitor. ifa institut für automobilwirtschaft, Nürtingen-Geislingen, Institut für Automobilwirtschaft (IFA) an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, 2012.
- Fischer, Joachim (2012):** Interphänomenalität. Zur Anthro-Soziologie des Designs, in: Moebius, Stephan und Prinz, Sophia (Hrsg.): *Das Design der Gesellschaft: Zur Kulturosoziologie des Designs*, Bielefeld, Transcript, 2012, S. 91–107, ISBN: 978-3-8376-1483-1.
- Freitag, Michael (2013):** Innovationsmanagement: Carbon Guy. In: *manager magazin*, Ausgabe 7, 2013, S. 50–56.
- Grund, Matthias (Director Brand and Customer Experience, GfK, Nürnberg) (2011):** Persönliche Expertenansicht über die Verwendung der Top-2-Box als Bewertungsmaßstab. Gespräch (16.08.2011) mit R. Baarsch, 2011.
- Häberle, Christoph (Prof. für Verpackungstechnik, Fakultät Druck und Medien, Hochschule der Medien, Stuttgart) (2015):** Systematisches Management von Designprozessen. Persönliches Feedbackgespräch (07.01.2015) mit R. Baarsch, 2015.
- Hack, Joachim (2016):** Korrektorat bezüglich Rechtschreibung und Grammatik, Wording Works GmbH, Stückstr. 12, 82319 Starnberg, 2016.
- Haedrich, Günther u.a. (2003):** Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Markenstrategien, 3., vollst. überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage, Bern Stuttgart Wien,

- Haupt, 2003, ISBN: 978-3-8252-1544-6.
- Häusel, Hans-Georg (2010):** Brain view: Warum Kunden kaufen, 2. Auflage, Freiburg, Br. Berlin München [i.e.] Planegg Zürich, Haufe-Mediengruppe, 2010, ISBN: 978-3-448-08746-8.
- Herbst, Dieter (2009):** Corporate Identity: Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität; Leitbild und Unternehmenskultur; Image messen, gestalten und überprüfen, 4. Auflage, Berlin, Cornelsen, 2009, ISBN: 978-3-589-23649-7.
- Hörning, Karl H. (2012):** Praxis und Ästhetik. Das Ding im Fadenkreuz sozialer und kultureller Praktiken, in: Moebius, Stephan und Prinz, Sophia (Hrsg.): *Das Design der Gesellschaft: Zur Kulturosoziologie des Designs*, Bielefeld, Transcript, 2012, S. 29–47, ISBN: 978-3-8376-1483-1.
- Karmasin, Helene (2007):** Produkte als Botschaften: Konsumenten, Marken und Produktstrategien, 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Landsberg am Lech, mi, 2007, ISBN: 978-3-636-03100-6.
- Keller, Andreas (2011a):** Andreas Keller Fotografie, Taubenäckerweg 14, 72655 Altdorf/Germany, Telefon + 49 (0) 71 27/ 9 28 98- 0, URL: www.keller-fotografie.de, 2011.
- Keller, Andreas (2011b):** Mercedes-Benz, 64. IAA 2011, Festhalle Frankfurt. Vertriebsabend, Foto _MG_6037.jpg, 2011, copyright by Andreas Keller [Fotografie], Daimler AG Messeabteilung BC/BF [Auftraggeber].
- Keller, Andreas (2011c):** Mercedes-Benz, 64. IAA 2011, Festhalle Frankfurt. Stand Kleinbild, Teil 4, Foto _MG_9542.jpg, DVD 4, 2011, copyright by Andreas Keller [Fotografie], Daimler AG Messeabteilung BC/BF [Auftraggeber].
- Keller, Andreas (2011d):** Mercedes-Benz, 64. IAA 2011, Festhalle Frankfurt. Stand Kleinbild, Teil 2, Foto _MG_2419.jpg, DVD 2, 2011, copyright by Andreas Keller [Fotografie], Daimler AG Messeabteilung BC/BF [Auftraggeber].
- Keller, Andreas (2011e):** Mercedes-Benz, 64. IAA 2011, Festhalle Frankfurt. MB Publikum Show 1, Foto _MG_7402.jpg, 2011, copyright by Andreas Keller [Fotografie], Daimler AG Messeabteilung BC/BF [Auftraggeber].
- Keller, Andreas (2011f):** Mercedes-Benz, 64. IAA 2011, Festhalle Frankfurt. Stand Kleinbild, Teil 1, Foto _MG_0700.jpg, DVD 1, 2011, copyright by Andreas Keller [Fotografie], Daimler AG Messeabteilung BC/BF [Auftraggeber].
- Keller, Andreas (2011g):** Mercedes-Benz, 64. IAA 2011, Festhalle Frankfurt. Stand Kleinbild, Teil 3, Foto _MG_8982.jpg, DVD 3, 2011, copyright by Andreas Keller [Fotografie], Daimler AG Messeabteilung BC/BF [Auftraggeber].
- Keller, Andreas (2011h):** Mercedes-Benz, 64. IAA 2011, Festhalle Frankfurt. Stand Kleinbild, Teil 1, Foto _MG_0017.jpg, DVD 1, 2011, copyright by Andreas Keller [Fotografie], Daimler AG Messeabteilung BC/BF [Auftraggeber].
- Keller, Andreas (2011i):** Mercedes-Benz, 64. IAA 2011, Festhalle Frankfurt. Pressekonferenz, Foto _MG_5090.jpg, DVD 11, 2011, copyright by Andreas Keller [Fotografie], Daimler AG Messeabteilung BC/BF [Auftraggeber].
- Keller, Andreas (2011j):** Mercedes-Benz, 64. IAA 2011, Festhalle Frankfurt. Stand mit Publikum, Foto _MG_3265.jpg, DVD 6, 2011, copyright by Andreas Keller [Fotografie], Daimler AG Messeab-

- teilung BC/BF [Auftraggeber].
- Keller, Andreas (2011k):** Mercedes-Benz, 64. IAA 2011, Festhalle Frankfurt. Stand mit Publikum, Foto _MG_6737.jpg, DVD 6, 2011, copyright by Andreas Keller [Fotografie], Daimler AG Messeabteilung BC/BF [Auftraggeber].
- Keller, Andreas (2011l):** Mercedes-Benz, 64. IAA 2011, Festhalle Frankfurt. Show, Foto _MG_7646.jpg, DVD 7, 2011, copyright by Andreas Keller [Fotografie], Daimler AG Messeabteilung BC/BF [Auftraggeber].
- Kielhorn, Dirk (Head of International Auto Shows and Exhibitions Mercedes-Benz Cars, Daimler AG, Stuttgart) (2011):** Internationale Automobilmessen. Persönliches Feedbackgespräch (09.03.2011) mit R. Baarsch, 2011.
- Koch, Jochen (2006):** Der gefährliche Pfad des Erfolgs. In: *Harvard Business Manager*, Ausgabe 1, 2006, S. 97–102.
- Malik, Fredmund (2008):** Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Neuausgabe, 10. Auflage, Bern Stuttgart Wien, Haupt, 2008, ISBN: 978-3-258-07396-5.
- Maser, Siegfried (1973):** Grundlagen der allgemeinen Kommunikationstheorie: Eine Einführung in ihre Grundbegriffe und Methoden (mit Übungen), 2. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, Verlag Berliner Union GmbH. W. Kohlhammer GmbH, 1973, ISBN: 3-408-53054-8.
- Maser, Siegfried (em. Prof. für Kommunikations- und Designtheorie, Fachbereich F Designtheorie, Universität Wuppertal) (2014):** Logik des Denkens und Handelns im Design. Persönliches Feedbackgespräch (12.12.2014) mit R. Baarsch, 2014.
- o.V. und Baarsch, Ralf (2011a):** Experten-Kommentare zu Fragekomplex I, Frage I/F5.2. In: *Anhang A der vorliegenden Arbeit*, 2011.
- o.V. und Baarsch, Ralf (2011b):** Experten-Kommentare zu Fragekomplex II, Frage II/F5.2. In: *Anhang B der vorliegenden Arbeit*, 2011.
- o.V. und Baarsch, Ralf (2011c):** Experten-Kommentare zu Fragekomplex III, Frage III/F5.2. In: *Anhang C der vorliegenden Arbeit*, 2011.
- o.V. und Baarsch, Ralf (2011d):** Experten-Kommentar zu Fragekomplex IV, Frage IV/F5.2. In: *Anhang D der vorliegenden Arbeit*, 2011.
- Schmidt, Klaus (1991):** Corporate Identity in einem multikulturellen Markt, Dissertation, Wuppertal, London, Universität-Gesamthochschule Wuppertal, 1991.
- Schreyögg, Georg u.a. (2003):** Organisatorische Pfade - Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?, in: Schreyögg, Georg und Sydow, Jörg (Hrsg.): *Managementforschung 13*, Wiesbaden, Gabler, 1. Auflage, 2003, S. 257–294.
- Selle, Gert (2012):** Wie man ein Ding ansieht, so schaut es zurück, in: Moebius, Stephan und Prinz, Sophia (Hrsg.): *Das Design der Gesellschaft: Zur Kulturosoziologie des Designs*, Bielefeld, Transcript, 2012, S. 131–140, ISBN: 978-3-8376-1483-1.
- Stachowiak, Herbert (1983):** Erkenntnisstufen zum Systematischen Neopragmatismus und zur Allge-

Quellenverzeichnis Intranet-/Internetverzeichnis

meinen Modelltheorie, in: Stachowiak, Herbert (Hrsg.): *Modelle – Konstruktion der Wirklichkeit*, München, Fink, 1983, S. 87–146, ISBN: 978-3-7705-1962-0.

Thierner, Jens (2004): Erlebnisbetonte Kommunikationsplattformen als mögliches Instrument der Markenführung - dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, Dissertation, Kassel, Kassel University Press, 2004, ISBN: 3-89958-093-1.

Thierner, Jens (Vice President Marketing Communications Mercedes-Benz Cars, Daimler AG, Stuttgart) (2014): Emotionale Markenführung im Automobilmarketing. Persönliches Feedbackgespräch (10.03.2014) mit R. Baarsch, 2014.

Warnecke, Hans-Jürgen (1992): Die fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo, Hong Kong, Barcelona, Budapest, Springer-Verlag, 1992, ISBN: 3-540-55200-6.

Withalm, Gloria (2010): Zeichentheorien der Medien, in: Stefan Weber (Hrsg.): *Theorien der Medien: von der Kulturkritik bis zum Konstruktivismus*, 2., überarbeitete Auflage, Konstanz, UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2010, S. 124–144, ISBN: 978-3-8252-2424-0.

Yaneva, Albena (2012): Grenzüberschreitungen. Das Soziale greifbar machen: Auf dem Weg zu einer Akteur-Netzwerk-Theorie des Designs, in: Moebius, Stephan und Prinz, Sophia (Hrsg.): *Das Design der Gesellschaft: Zur Kulturosoziologie des Designs*, Bielefeld, Transcript, 2012, S. 71–89, ISBN: 978-3-8376-1483-1.

Intranet-/Internetverzeichnis

BMW AG (2016): BMW i: Philosophie: DAS URBANE MOBILITÄTSKONZEPT. BMW i., 2016, abgerufen am 08.02.2016, <http://www.bmw.de/de/neufahrzeuge/bmw-i/bmw-i/philosophy.html>.

Daimler Communications (2010): Mercedes-Benz startet Kommunikationsoffensive: Das Beste oder nichts., Presse-Information, Stuttgart, 2010, S. 1–2, abgerufen am 10.02.2016, <http://media.daimler.com/dcmedia/0-921-614216-49-702589-1-0-0-0-0-1-12759-614216-0-0-0-31-0-0-0.html?TS=1456430984693>.

Daimler Communications (2014): Mercedes-Benz stellt neue Dienstleistungsmarke vor: „Mercedes me“ – Neuer Maßstab für Service, Presse-Information, Stuttgart, Genf, 2014, S. 1–4, abgerufen am 10.02.2016, <http://media.daimler.com/dcmedia/0-921-614216-49-702589-1-0-0-0-0-1-12759-614216-0-0-0-31-0-0-0.html?TS=1455139312282>.

Häberle, Christoph Johannes (1999): Farben in Europa. Zur Entwicklung individueller und kollektiver Farbpräferenzen, Dissertation, Wuppertal, Universität Wuppertal, Fakultät für Design und Kunst » Industrial Design » Dissertationen, 1999, abgerufen am 08.12.2015, <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/edocs/dokumente/fb05/diss1999/haeberle;internal&action=buildframes.action>.

Anhang

Anhang A: Empirische Datenerhebung zu „Kunden“

Fragebogen zum I. Expertenfeld: Kunden

zum Promotionsvorhaben von Ralf Baarsch an der Bergischen Universität in Wuppertal, Fachbereich Designtheorie
„Systematisches Management von Designprozessen in komplexen Bezugfeldern“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex I – Kunden

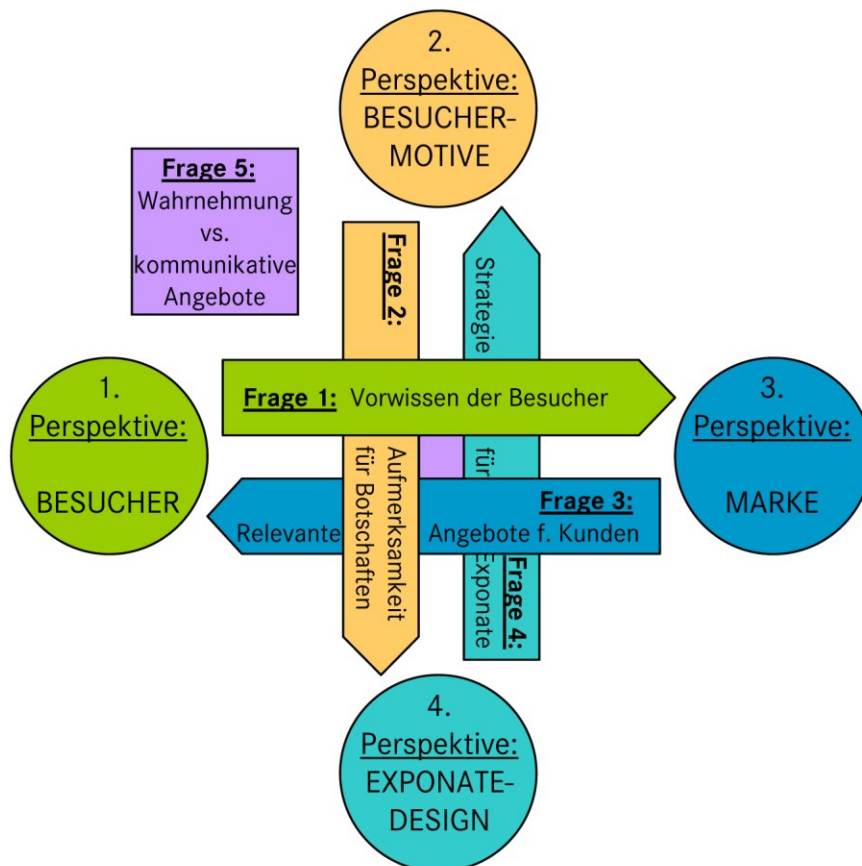


Abb. Grafische Übersicht des Fragenkomplexes I

Anhang

Anhang A: Empirische Datenerhebung zu „Kunden“

Promotionsvorhaben von Ralf Baarsch an der Bergischen Universität in Wuppertal, Fachbereich Designtheorie
Auswertung des Fragebogens zum I. Expertenfeld: Kunden

Thema: „Systematisches Management von Designprozessen in komplexen Bezugsfeldern“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex I – Kunden

Point of Sale-Experten: "Kundenberatung und Fahrzeugverkauf"

Statistische Basis der Befragung im Fragenkomplex I

	Gesamtanzahl	in %
Anzahl der angeschriebenen Teilnehmer zum Fragenkomplex I	38	100%
Anzahl der ausgewerteten Rückantworten zum Fragenkomplex I	19	50%
Anzahl der nicht verwertbaren Rückantworten / Absagen	1	3%

Screening der befragten Fahrzeugverkäufer / Kundenberater / Hostessen im Kundenkontakt am Fahrzeug

Die befragten Experten der Probe haben folgende Fragenkomplexe als Teilnehmer beantwortet zurückgesendet:

I. Fragekomplex Kunden n _I =19		II. Fragekomplex Automobilmarketing n _{II} =2	
Experte für Fragen zur Besucher- und Kundenbetreuung auf Messen	19	Experte für Fragen zu Kommunikationszielen und Kampagnen-Richtlinien der Marke	2
Zwischenbilanz I:	100%	Zwischenbilanz II:	11%
III. Fragekomplex Wissensvermittlung / Meinungsbildung n _{III} =2		IV. Fragekomplex Messe-Kommunikation n _{IV} =0	
Experte für Fragen zur Kommunikation von Fachthemen oder Berichterstattung für Messebesucher und Endverbraucher	2	Experte für Fragen zur Konzeption und Gestaltung des Messeauftritts ; Kommunikationskonzepte und Design für Exponate, Simulatoren, Showcars	0
Zwischenbilanz III:	11%	Zwischenbilanz IV:	0%

Als Datenbasis für die weitere Auswertung der Erhebung wird als Teilnehmerzahl n_I=19=100% angesetzt.

S3. Mein Beitrag war an den:

(Mehrfachnennungen möglich.)

Verkäufer IN GANZEN ZAHLEN	Proben-Basis: n= gesamt	Presse- tage	Fachbesucher- tage	Publikums- tage	Planungs- u. Aufbauphase
Niederlassung	14	11	14	14	0
Vertragshändler	1	1	1	1	0
MB Bank	2	2	2	2	0
AMG Zentrale	1	1	1	1	1
Host / Hostess	1	1	1	1	0
Gesamtsumme	19	16	19	19	1

Verkäufer IN PROZENT	Proben-Basis: n= gesamt	Presse- tage	Fachbesucher- tage	Publikums- tage	Planungs- u. Aufbauphase
Niederlassung	74%	58%	74%	74%	0%
Vertragshändler	5%	5%	5%	5%	0%
MB Bank	11%	11%	11%	11%	0%
AMG Zentrale	5%	5%	5%	5%	5%
Host / Hostess	5%	5%	5%	5%	0%
Gesamtbilanz	100%	84%	100%	100%	5%

Anhang

Anhang A: Empirische Datenerhebung zu „Kunden“

Fragenkomplex I – Kunden

Point of Sale-Experten: "Kundenberatung und Fahrzeugverkauf"

IN GANZEN ZAHLEN

S1. Welchen fachlichen Hintergrund haben Sie durch Ihre berufliche Tätigkeit in das IAA-Projekt eingebracht?

(Mehrfachnennungen sind möglich, aber nicht erforderlich.) >>>

Summe der Mehrfachnennungen aller 19 Probanden zu I/S1: n₁'= 62			
I. Fragekomplex n₁=19		II. Fragekomplex	
Ich habe Bezug zu Kunden durch:		Ich habe Bezug z. Automobilmarketing durch:	
Verkauf MB-Neufahrzeuge	17	Produktstrategie	5
Service Mercedes-Benz	1	Baureihenmanagement	2
Messe- und Eventbetreuung	4	Integrierte Kommunikation	3
Markt- / Kundenforschung	0	Pressearbeit	1
	0	Markenführung	4
Sonstige (eigene Nennungen)		Sonstige (eigene Nennungen)	
Verkauf MB-Gebrauchtfzge.	1	Verkauf	2
Aussendienst MB-Bank	1	Leasing u. Finanzierung	1
	0	Market Management	1
Zwischensumme I:	24	Zwischensumme II:	19
n₁'=62 Gesamtnennungen:	39%	n₁'=62 Gesamtnennungen:	31%
III. Fragekomplex		IV. Fragekomplex	
Ich habe Bezug zur Wissensvermittlung als:		Ich habe Bezug zur Konzeption und Realisierung von Messeauftritten durch:	
Entwickler Motoren u. Getriebe	0	Messearchitektur	0
Entwickler Elektrofahrzeuge	0	Messebau	0
Entwickler Sicherheits- und Komfort-Systeme	0	Exponate	7
Markt- / Kundenforschung	0	Simulatoren	0
Auto-Designer - Exterieur, Interie	0	Showcars	1
Instruktor	1		0
(Motor-) Journalist	0		0
Sonstige (eigene Nennungen)		Sonstige (eigene Nennungen)	
Verkauf PKW/Verkaufsleitung	6	Messe-Teamleiter	1
Aussendienst MB-Bank	1	Vertriebsorganisation	1
Produktmanager Service	1		0
Zwischensumme III:	9	Zwischensumme IV:	10
n₁'=62 Gesamtnennungen:	15%	n₁'=62 Gesamtnennungen:	16%

S2. In welcher Funktion waren Sie am IAA-Auftritt beteiligt?

(Mehrfachnennungen sind möglich, aber nicht erforderlich.) >>>

Summe der Mehrfachnennungen aller 19 Probanden zu I/S2: n₁'= 40			
I. Fragekomplex n₁=19		II. Fragekomplex	
Kundenbetreuung:		Automobilmarketing	
Verkäufer	12	Vertriebsorganisation D (MBVD)	7
Host(ess)	1	Vertrieb/Marketing (Zentrale)	1
Sonstige (eigene Nennungen)		Sonstige (eigene Nennungen)	
Teamleiter, Berater (Messe)	5	Vertrieb MB-Bank	1
Produktmanager Service	1	AMG	1
Stand MB-Bank	1		0
Zwischensumme I:	20	Zwischensumme II:	10
n₁'=40 Gesamtnennungen:	50%	n₁'=40 Gesamtnennungen:	25%
III. Fragekomplex		IV. Fragekomplex	
Wissensvermittlung / Meinungsbildung		Messe-Kommunikation	
Fachexplainer (intern), Instruktor (extern)	4	Kommunikations-Konzepte entwerfen	0
Beobachter / Berichterstatter / Journalist (extern)	0	Messestand planen und bauen	0
	0	Exponate und Prototyp planen und bauen	0
Sonstige (eigene Nennungen)		Sonstige (eigene Nennungen)	
Verkauf an Kunden	2	Abnahme AMG-Lounge	1
Teamleiter	1	Teambetreuung Ebene 2	1
Global Training	1		0
Zwischensumme III:	8	Zwischensumme IV:	2
n₁'=40 Gesamtnennungen:	20%	n₁'=40 Gesamtnennungen:	5%

Anhang

Anhang A: Empirische Datenerhebung zu „Kunden“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

n_i =GANZE ZAHLEN
$n_i=19=100\%$ -/- k.A.

Fragenkomplex I – Kunden

Point of Sale-Experten: "Kundenberatung und Fahrzeugverkauf"

F1. Perspektive: Besucher –Richtung–> Branchen- und Markenwissen:

Bitte beschreiben Sie die typischen Messebesucher.

1.1 Wer waren die Besucher? Bitte schätzen Sie auch deren Altersdurchschnitt:
(Mehrfachnennungen sind möglich.)

	von ... Jahre	bis ... Jahre
Schüler, Studenten	8	24
	16	25
	11	18
	13	18
	8	20
	12	18
	6	20
	20	27
	12	17
	14	25
	8	25
	12	18
	15	18
	10	30
	14	18
	14	25
14	25	
6	19	
Altersschnitt bei $n_i^{!*}=18$	12	22 Jahre

	von ... Jahre	bis ... Jahre
Singles und Paare	20	70
	20	40
	25	35
	25	45
	20	30
	18	35
	20	45
	18	40
	25	35
	20	35
	25	35
	15	80
	25	50
	25	50
	20	75
	Altersschnitt bei $n_i^{!*}=16$	22

	von ... Jahre	bis ... Jahre
Familien	8	70
	30	60
	40	60
	25	50
	28	50
	25	50
	30	45
	25	55
	30	50
	1	100
	30	45
	30	50
30	60	
Altersschnitt bei $n_i^{!*}=13$	26	57 Jahre

	von ... Jahre	bis ... Jahre
Rentner	60	80
	70	79
	0	75
	60	80
	65	75
	60	80
	60	75
	60	80
	60	85
	45	80
	65	75
	60	75
65	80	
Altersschnitt bei $n_i^{!*}=15$	57	78 Jahre

	von ... Jahre	bis ... Jahre
Fachbesucher	30	65
	30	45
	45	65
	35	50
	30	55
	40	60
	40	50
	18	60
	25	50
	20	50
	40	55
	40	50
	20	60
	30	50
	25	70
	30	55
Altersschnitt bei $n_i^{!*}=16$	31	56 Jahre

1.2 Die Besucher waren überwiegend:
(Bitte nur eine Auswahl ankreuzen.)

Männer	9	50%
Männer & Frauen	9	50%
Frauen	0	0
$n_i^{!*}$	18	100%

$n_i^{!*}$ ist die jeweilige Datenbasis der tatsächlich abgegebenen Altersschätzungen.
Nicht jeder der $n_i=19$ Teilnehmer hat alle Altersschätzungen beantwortet.

Anhang

Anhang A: Empirische Datenerhebung zu „Kunden“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex I – Kunden

Point of Sale-Experten: "Kundenberatung und Fahrzeugverkauf"

F1. Perspektive: Besucher –Richtung→ Branchen- und Markenwissen:

Bitte beschreiben Sie die typischen Messebesucher.

n _i =GANZE ZAHLEN	
n _i =19=100%	-/- k.A.
10	überdurchschnittlich
Top-2-Ranking	Rang 1
	Rang 2
	Rang 3

1.3 Welches Hintergrund- oder Fachwissen bringen die Besucher selbst schon auf die Messe mit?
(Bitte beantworten Sie alle Merkmale; pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffende Frage streichen.)

Befragte: Verkäufer, Basis: n _i = 19	professionell ausgeprägt	fundiert ausgeprägt	eher zufällig ausgeprägt	noch vorhanden	nicht vorhanden	Keine Angaben	n _i =19
<i>Kenntnisse Auto-Branche ... ist ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Produktkenntnisse von MB	0	10	8	1	0	0	19
Produktkenntnisse Wettbewerber	0	5	13	1	0	0	19
Mobilitätskonzepte der Zukunft	0	3	8	6	1	1	19
Markenpositionierung von MB	2	10	3	2	1	1	19
Zwischensumme:	2	28	32	10	2	2	
<i>Technisches Verständnis ... ist ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Konzepte Gesamtfahrzeug	0	4	15	0	0	0	19
Antriebstechnologien	0	6	10	2	1	0	19
Assistenzsysteme	1	5	11	2	0	0	19
Sicherheitssysteme	1	10	6	2	0	0	19
Zwischensumme:	2	25	42	6	1	0	
<i>Nachhaltigkeit und Umwelt ... ist ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
wirtschaftliche Mobilität	1	12	4	1	0	1	19
umweltfreundl. Mobilität	1	9	8	0	0	1	19
Zwischensumme:	2	21	12	1	0	2	
<i>Faszination und Lifestyle ... ist ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Design u. Trends von MB	3	9	6	1	0	0	19
MB Online-Angebote	1	5	7	5	0	1	19
Zwischensumme:	4	14	13	6	0	1	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
10	4.
5	6.
3	8.
12	2.
4	7.
6	5.
6	5.
11	3.
13	1.
10	4.
12	2.
6	5.

Σ Nennungen insgesamt:	10	88	99	23	3	5
-------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------

Anhang

Anhang A: Empirische Datenerhebung zu „Kunden“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex I – Kunden: Point of Sale-Experten: "Kundenberatung und Fahrzeugverkauf"

F2. Perspektive: Interessen der Besucher –Richtung→ Angebote für diese Besucher:

Bitte schlussfolgern Sie aus Ihren Begegnungen mit Besuchern auf deren Aufmerksamkeit und Interesse für die angebotenen Themen und Inhalte auf dem Messestand.

n ₁ =GANZE ZAHLEN	
n ₁ =19=100%	-/- k.A.
"= 10 überdurchschnittlich	
	Rang 1
Top-2- Ranking	Rang 2
	Rang 3

2.1 Was wollen Besucher vom Automobilhersteller Mercedes-Benz auf der Messe wissen?
(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal; pro Zeile immer nur ein Kreuz ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: Verkäufer, Basis: n ₁ = 19	a. stärksten interessiert	sehr interessiert	allgemein interessiert	weniger interessiert	nicht interessiert	Keine Angaben	n ₁ =19
Thema: Faszination Automobil	+++	++	+	-	--	-/-	
Inhalte: Anspruch und Stil bei MB	1	13	3	2	0	0	19
Inhalte: Innovationen von MB	4	14	1	0	0	0	19
Inhalte: Führend im Wettbewerb	1	11	4	3	0	0	19
Inhalte: Mobilität in der Zukunft	6	9	4	0	0	0	19
Zwischensumme:	12	47	12	5	0	0	
Thema: Perfektion	+++	++	+	-	--	-/-	
Inhalte: neue Fahrzeugkonzepte	9	8	2	0	0	0	19
Inhalte: Antriebstechnologien	4	10	5	0	0	0	19
Inhalte: Assistenzsysteme	3	8	7	1	0	0	19
Inhalte: Sicherheitsysteme	5	9	5	0	0	0	19
Zwischensumme:	21	35	19	1	0	0	
Thema: Nachhaltigkeit und Umwelt	+++	++	+	-	--	-/-	
Inhalte: wirtschaftliche Mobilität	5	10	3	1	0	0	19
Inhalte: umweltfreundl. Mobilität	3	11	5	0	0	0	19
Zwischensumme:	29	21	8	2	0	0	
Thema: Design und Lifestyle	+++	++	+	-	--	-/-	
Inhalte: Design u. Trends von MB	7	8	2	2	0	0	19
Inhalte: Online-Angebote von MB	0	11	4	4	0	0	19
Zwischensumme:	7	19	6	6	0	0	
Thema: Produkt-Qualitäten	+++	++	+	-	--	-/-	
Leistungsversprechen von MB	7	9	2	1	0	0	19
Produktleistungen d. Wettbewerber	1	10	8	0	0	0	19
Zwischensumme:	8	19	10	1	0	0	
Σ Nennungen insgesamt:	77	141	55	15	0	0	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
14	5.
18	1.
12	6.
15	4.
17	2.
14	5.
11	7.
14	5.
15	4.
14	5.
15	4.
11	7.
16	3.
11	7.

2.2 Was interessierte die Besucher speziell im persönlichen Dialog mit den Messebetreuern?
(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal; pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: Verkäufer, Basis: n ₁ = 19	a. stärksten nachgefragt	sehr nachgefragt	allgemein nachgefragt	weniger nachgefragt	nicht nachgefragt	Keine Angaben	n ₁ =19
Thema: faszinierende Autos ... ist ...	+++	++	+	-	--	-/-	
Serienreife und Alltagstauglichkeit	4	12	1	1	1	0	19
Differenzierung zu Wettbewerbern	2	11	5	1	0	0	19
echte Wettbewerbsvorteile (USP's) u. Technologievorsprünge von MB	4	13	1	1	0	0	19
Authentizität der Marke Mercedes-Benz	4	10	3	2	0	0	19
Zwischensumme:	14	46	10	5	1	0	
Thema: innovative Technik ... ist ...	+++	++	+	-	--	-/-	
Basiswissen über Assistenzsysteme von MB	2	10	6	1	0	0	19
Technische Funktionen und Abläufe zu Assistenzsystemen von MB	2	5	9	3	0	0	19
Basiswissen über Technologien der Verbrennungsantriebe von MB	2	7	8	2	0	0	19
Technische Funktionen und Abläufe zu Verbrennungsantrieben von MB	0	6	9	3	1	0	19
Basiswissen über Elektromobilität von MB	2	8	6	2	1	0	19
Technische Funktionen und Abläufe zur Elektromobilität von MB	2	6	7	3	1	0	19
Zwischensumme:	10	42	45	14	3	0	
Thema: verantwortung, Nachhaltig-, Wirtschaftlichkeit ... ist ...	+++	++	+	-	--	-/-	
Basiswissen über ökonomische Aspekte von MB-Produkten	0	3	14	1	1	0	19
Basiswissen über ökologische Aspekte von MB-Produkten	2	1	14	1	1	0	19
Zwischensumme:	2	4	28	2	2	0	
Thema: richtungweisendes Design & Lifestyle ... ist ...	+++	++	+	-	--	-/-	
Moderne Designsprache von MB	9	6	3	1	0	0	19
Neue Funktionen und Lifestyle-Features im Auto (z.B. Internet)	6	11	2	0	0	0	19
Zwischensumme:	15	17	5	1	0	0	
Thema: perfekte Produkte ... ist ...	+++	++	+	-	--	-/-	
Mercedes-Benz als Qualitätsvorbild	8	8	3	0	0	0	19
Wettbewerber als Qualitätsvorbild	1	8	8	1	0	1	19
Zwischensumme:	9	16	11	1	0	1	
Σ Nennungen insgesamt:	50	125	99	23	6	1	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
16	2.
13	5.
17	1.
14	4.
12	6.
7	10.
9	8.
6	
10	7.
8	9.
3	11.
3	11.
15	3.
17	1.
16	2.
9	8.

Anhang

Anhang A: Empirische Datenerhebung zu „Kunden“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex I – Kunden: Point of Sale-Experten: "Kundenberatung und Fahrzeugverkauf"

n _i =GANZE ZAHLEN	
n _i =19=100%	-/- k.A.
= 10 überdurchschnittlich	
Top-2-Ranking	Rang 1
Ranking	Rang 2
	Rang 3

F3. Perspektive: Angebote der Marke —Richtung—> Interesse der Besucher

Bitte spiegeln Sie das Feedback der Besucher zu den Kommunikations-Angeboten von Mercedes-Benz zurück.

3.0 Wie gut entsprach das Ausstellungsangebot den Interessen und dem Markenbild der Besucher?
(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: Verkäufer, Basis: n _i = 19	ausgezeichnet	sehr gut	gut	weniger gut	nicht gut	Keine Angaben	n _i =19
Signale der Marke ... entsprachen ...	+++	++	+	-	--	-/-	
innovative Neuheiten, Premieren	13	5	1	0	0	0	19
faszinierende Produkte (Autos)	11	7	1	0	0	0	19
perfekte Automobiltechnik	7	8	4	0	0	0	19
verantwortl. Umwelt-Engagement	2	13	4	0	0	0	19
nachhaltige Zukunfts- und Mobilitäts-Konzepte	3	11	5	0	0	0	19
stilvolles Markenimage	13	5	1	0	0	0	19
richtungsweisendes Design	7	10	2	0	0	0	19
Σ Nennungen insgesamt:	56	59	18	0	0	0	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen	Rang
+++ & ++	
18	1.
18	1.
15	3.
15	3.
14	4.
18	1.
17	2.

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex I – Kunden: Point of Sale-Experten: "Kundenberatung und Fahrzeugverkauf"

n _i =GANZE ZAHLEN	
n _i =19=100%	-/- k.A.
= 10 überdurchschnittlich	
Top-2-Ranking	Rang 1
Ranking	Rang 2
	Rang 3

F4. Perspektive: Abholen der Besucher —durch—> Kommunikations-Design der Marke

Bitte bewerten Sie nun den Besucher-Erfolg folgender Themendarstellungen.

4.0 Wovon waren die Besucher auf dem Messestand beeindruckt?
(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: Verkäufer, Basis: n _i = 19	total beeindruckt	sehr beeindruckt	durchschn. beeindruckt	weniger beeindruckt	nicht beeindruckt	Keine Angaben	n _i =19
Darstellungsmittel ... hat ...	+++	++	+	-	--	-/-	
Showcars	16	3	0	0	0	0	19
Serienfahrzeuge	1	18	0	0	0	0	19
Designmodelle und -skulpturen	5	10	4	0	0	0	19
Simulatoraufbauten (Fahrerlebnis)	5	9	4	0	0	1	19
Technik-Exponate (Schnittmodelle)	3	11	4	1	0	0	19
interaktive Exponate (Themenriegel)	0	10	8	0	0	1	19
elektronische Infosysteme (I-Pad-Stelen, Buttler...)	3	11	5	0	0	0	19
Originalteile, rein zur Anschauung	0	3	12	2	1	1	19
Originalteile, zur Gesprächsunterstützung	0	3	13	2	0	1	19
Explainervortrag, mit Originalteilen	2	8	7	1	0	1	19
Dialoggespräche mit Explainer	3	13	2	1	0	0	19
Explainervortrag, medial unterstützt	3	12	3	1	0	0	19
Multimedia-Bühnenshow	17	2	0	0	0	0	19
Download-Stationen (Smartphones)	1	6	10	1	0	1	19
Σ Nennungen insgesamt:	59	119	72	9	1	6	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen	Rang
+++ & ++	
19	1.
19	1.
15	3.
14	4.
14	4.
10	5.
14	4.
3	7.
3	7.
10	5.
16	2.
15	3.
19	1.
7	6.

Anhang

Anhang A: Empirische Datenerhebung zu „Kunden“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex I – Kunden: Point of Sale-Experten: "Kundenberatung und Fahrzeugverkauf"

n _i =GANZE ZAHLEN	
n _i =19=100%	-/- k.A.
≥ 10	überdurchschnittlich
Top-2-Ranking	Rang 1
	Rang 2
	Rang 3

F5. Schlussfolgerung: Wahrnehmung der Besucher ←-vs.-> Angebote der Marke

Bitte äußern Sie abschließend zu diesem Fragekomplex noch Ihre ganz persönliche Einschätzung zur Motivlage der Besucher und ob die Marke es mit ihrem Angebot geschafft hat, diese Motive zu bedienen.

5.1 Warum haben die Besucher die Messe (Explainerstation) in erster Linie besucht?
(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: Verkäufer, Basis: n _i = 19	trifft total zu	trifft überwiegend zu	trifft zu	trifft weniger zu	trifft nicht zu	Keine Angaben	n _i =19
<i>Folgende Motive wurden bedient:</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Neugierde, was die Marke anbietet	10	6	2	0	0	1	19
Unterhaltung - Spaß haben, Fahren	6	7	4	0	0	2	19
Orientierung und Kaufinformationen	3	8	5	2	0	1	19
Kontaktchancen mit Entwicklern	1	7	7	3	0	1	19
Faszination für die Autos von MB	9	8	1	0	0	1	19
Interesse an Technik, Design, ...	8	8	2	0	0	1	19
Überraschende Erkenntnisse	2	7	7	2	0	1	19
Kontakte bzgl. Job- & Karrierefragen	1	4	11	2	0	1	19
Giveaways: Poster, Prospekte ...	8	5	4	1	0	1	19
Σ Nennungen insgesamt:	48	60	43	10	0	10	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
16	2.
13	3.
11	4.
8	6.
7	7.
7	8.
7	9.
6	10.
5	11.
5	12.
5	13.
5	14.
5	15.
5	16.
5	17.
5	18.
5	19.

5.2 Bitte ergänzen Sie diesen Fragenkomplex durch Ihre eigenen Kommentare: **Basis: n_i= 19**

Ihre Bemerkungen / Ergänzungen zu Besucher-Perspektiven:

5 Beiträge

- "An unseren Exponaten der Sonderfahrzeugen kamen eher wenig 'Fachbesucher': Polizei war durch sämtliche vorhandene Streifen besucht; das Taxi durch wenige Taxiunternehmer, eher die Fahrer; das Fahrschulfahrzeug wurde durchaus stark von Fahrlehrern und Fahrschulunternehmern frequentiert. Der überwiegende Teil der Besucher suchte eigentlich nur unsere Insel der Ruhe, um einmal ohne großes Gerangel in das Fahrzeug blicken und Platz nehmen zu können. Die Allermeisten stellten nicht einmal fest, daß das "besetzte" Fzg. ein Taxi oder FS-Wagen war."
- "Junge Kunden empfinden das expressive Design z. B. Concept A-Class als sehr ansprechend. Kunden identifizieren sich stark mit dem Produkt Automobil - wollen damit auffallen. Junge Familien vermissen einen preislich erschwinglichen und praktischen 5 plus 2 Sitzer - siehe VW Touran, Opel Zafira etc.. Kunden sind sehr an alternativen Antrieben - reiner Elektroantrieb -Range Extender-Wasserstoff etc. interessiert."
- "Besucher waren vom Messeauftritt bei MB zu aller größten Teil sehr beeindruckt. Messehalle mit Exponaten kam sehr gut an. Präsentation der Fahrzeuge war sehr gut. Präsentation der Fahrzeug i.V. mit Bühnenauftritt / Auftritt kam sehr gut an."
- "Meistens nur oberflächliche Gespräche möglich, da starkes Gedränge und hoher Lärmpegel."
- "Die Perspektiven der Messebesucher sind je Zielgruppe sehr differenziert zu bewerten. Ebenfalls die Wahrnehmung an den Presse- sowie Fachbesuchertagen hat sich deutlich gegenüber den vorigen Messen verändert (andere Besuchergruppen bereits an diesen Tagen)."

Ihre Bemerkungen / Ergänzungen zum Fragebogen:

0 Beiträge

0.

Anhang B: Empirische Datenerhebung zum „Automobil-Marketing“

Fragebogen zum II. Expertenfeld: Automobil-Marketing

zum Promotionsvorhaben von Ralf Baarsch an der Bergischen Universität in Wuppertal, Fachbereich Designtheorie
„Systematisches Management von Designprozessen in komplexen Bezugfeldern“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex II – Automobil-Marketing

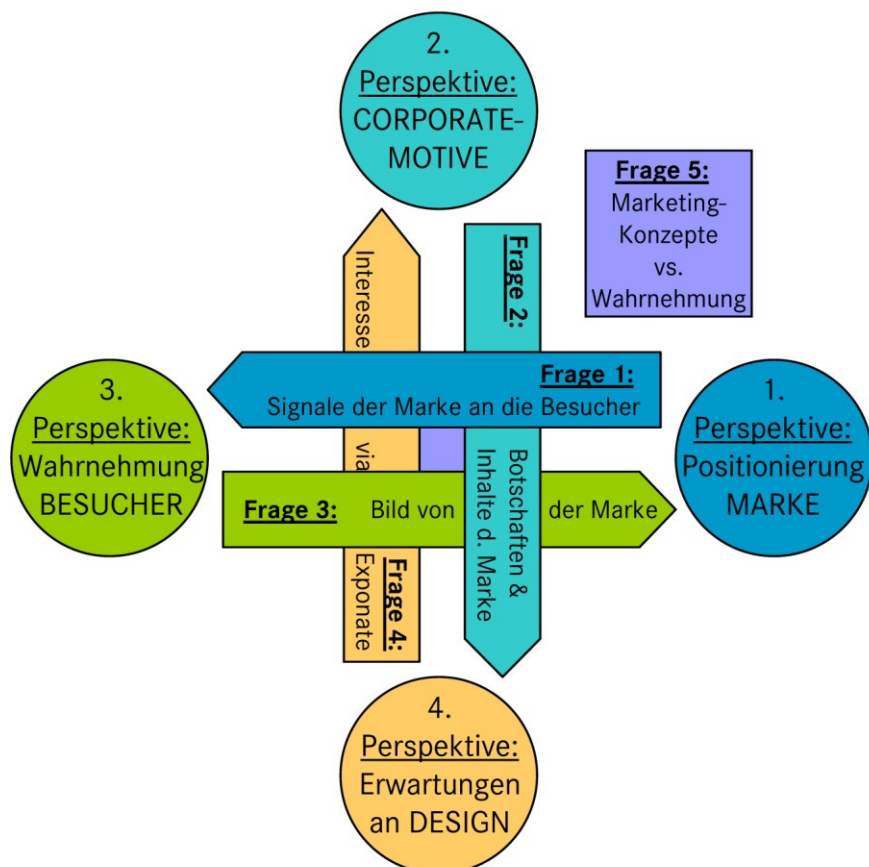


Abb. Grafische Übersicht des Fragenkomplexes II

Anhang

Anhang B: Empirische Datenerhebung zum „Automobil-Marketing“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex II – Automobil-Marketing

Marketing-Experten: "Integrierte Kommunikation"

Statistische Basis der Befragung im Fragenkomplex II - Automobil-Marketing

	Gesamtanzahl	Statistik in %
Anzahl der insgesamt angeschriebenen Teilnehmer zum Fragenkomplex II-Automobil-Marketing	60	100%
Anzahl der insgesamt ausgewerteten Rückantworten zum Fragenkomplex II-Automobil-Marketing	28	47%
Anzahl der insgesamt nicht rückgesendeten / nicht verwertbaren Rückantworten / Absagen	32	53%

Screening der befragten Marketing-Experten

Die befragten Experten der Probe haben folgende Fragenkomplexe als Teilnehmer bestätigt und beantwortet zurückgesendet:

I. Fragekomplex Kunden $n_{ii}=0$		II. Fragekomplex Automobilmarketing $n_{ii}=28$	
Experte für Fragen zur Besucher- und Kundenbetreuung auf Messen	0	Experte für Fragen zu Kommunikationszielen und Kampagnen-Richtlinien der Marke	28
Zwischenbilanz I:	0%	Zwischenbilanz II:	100%
III. Fragekomplex Wissensvermittlung / Meinungsbildung $n_{ii}=7$		IV. Fragekomplex Messe-Kommunikation $n_{ii}=16$	
Experte für Fragen zur Kommunikation von Fachthemen oder Berichterstattung für Messebesucher und Endverbraucher	7	Experte für Fragen zur Konzeption und Gestaltung des Messeauftritts ; Kommunikationskonzepte und Design für Exponate, Simulatoren, Showcars	16
Zwischenbilanz III:	25%	Zwischenbilanz IV:	57%

Als Datenbasis für die weitere Auswertung der Erhebung wird als Teilnehmerzahl $n_{ii}=28=100%$ angesetzt.

S3. Mein Beitrag war an den ... Tagen:

(Mehrfachnennungen möglich.) >>>

Anwesenheit der zu Komplex II - "Marketing-Experten" befragten Spezialisten f. Integrierte Kommunikation	Proben-Basis: n_{ii} = gesamt	Presse- tage	Fachbesucher- tage	Publikums- tage	Planungs- u. Aufbauphase
Teilnehmer Marketing-Experten	28	18	17	19	15
Zwischenbilanz	100%	64%	61%	68%	54%

Anzahl der Promovierten in der Probe	5
	18%

Anhang

Anhang B: Empirische Datenerhebung zum „Automobil-Marketing“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

IN GANZEN ZAHLEN

Fragenkomplex II – Automobil-Marketing

Marketing-Experten: "Integrierte Kommunikation"

S1. Welchen fachlichen Hintergrund haben Sie durch Ihre berufliche Tätigkeit in das IAA-Projekt eingebracht?			
<i>(Mehrfachnennungen sind möglich, aber nicht erforderlich.) >>></i>			
Summe der Mehrfachnennungen aller 28 Probanden zu II/S1:		$n_{II}'=$	166
I. Fragekomplex		II. Fragekomplex $n_{II}=28$	
Ich habe Bezug zu Kunden durch:		Ich habe Bezug z. Automobilmarketing durch:	
Verkauf MB-Neufahrzeuge	1	Produktstrategie	11
Service Mercedes-Benz	0	Baureihenmanagement	7
Messe- und Eventbetreuung	21	Integrierte Kommunikation	17
Markt- / Kundenforschung	5	Pressearbeit	8
	0	Markenführung	6
Sonstige <i>(eigene Nennungen)</i>		Sonstige <i>(eigene Nennungen)</i>	
Entwicklung Batterien	1	Techniksupport Produktverhalt	2
Car Clinics	1	Messe-/Eventbetreuung	3
	0	Management: Marketing/Flotte	2
Zwischensumme I:		Zwischensumme II:	
29		56	
$n_{II}'=166$ Gesamtnennungen:		$n_{II}'=166$ Gesamtnennungen:	
17%		34%	
III. Fragekomplex		IV. Fragekomplex	
Ich habe Bezug zur Wissensvermittlung als:		Ich habe Bezug zur Konzeption und Realisierung von Messeauftritten durch:	
Entwickler Motoren u. Getriebe	2	Mesearchitektur	8
Entwickler Elektrofahrzeuge	3	Messebau	6
Entwickler Sicherheits- und Komfort-Systeme	5	Exponate	18
Markt- / Kundenforschung	0	Simulatoren	6
Auto-Designer – Exterieur, Interieur	2	Showcars	14
Instruktor	1	Projektmgmt. Messeauftritt MB	3
(Motor-) Journalist	1		0
Sonstige <i>(eigene Nennungen)</i>		Sonstige <i>(eigene Nennungen)</i>	
Themendarstellungen Messe	2	Übergreifend Text, Bild, Grafik	1
Technischer Redakteur	2	Kommunikationsstrategien	1
Realisierer Forschungsprototype	1		0
Zukunfts-/Trendforscher	1		0
Kommunikation Themen+Inhalte	3	Kreativdirektor Kommunikation	1
Zwischensumme III:		Zwischensumme IV:	
23		58	
$n_{II}'=166$ Gesamtnennungen:		$n_{II}'=166$ Gesamtnennungen:	
14%		35%	

S2. In welcher Funktion waren Sie am IAA-Auftritt beteiligt?			
<i>(Mehrfachnennungen sind möglich, aber nicht erforderlich.) >>></i>			
Summe der Mehrfachnennungen aller 28 Probanden zu II/S2:		$n_{II}'=$	64
I. Fragekomplex		II. Fragekomplex $n_{II}=28$	
Kundenbetreuung:		Automobilmarketing	
Verkäufer	0	Vertriebsorganisation D (MBVD)	1
Host(ess)	0	Vertrieb/Marketing (Zentrale)	1
Sonstige <i>(eigene Nennungen)</i>		Sonstige <i>(eigene Nennungen)</i>	
Explainer, Standführer	4	Entwicklung	2
Experte Neuprodukte	1	Pressearbeit MB-Classic	1
Betreuer Forschungsfahrzeuge	1	Entwicklung Design	1
Themendarstellungen	1	NN	1
Herstellungsltg. Kommunikation	1		0
Koordination Standpersonal	1		0
Zwischensumme I:		Zwischensumme II:	
9		7	
$n_{II}'=64$ Gesamtnennungen:		$n_{II}'=64$ Gesamtnennungen:	
14%		11%	
III. Fragekomplex		IV. Fragekomplex	
Wissensvermittlung / Meinungsbildung		Messe-Kommunikation	
Fachexplainer (intern), Instruktor (extern)	15	Kommunikations-Konzepte entwerfen	7
Beobachter / Berichterstatter / Journalist (extern)	2	Messestand planen und bauen	2
	0	Exponate und Prototypen planen und bauen	13
Sonstige <i>(eigene Nennungen)</i>		Sonstige <i>(eigene Nennungen)</i>	
Schulung von Explainern	1	übergreifende Messe-Komm.	3
NN	1	Planung Station Simulator	1
	0	Konzeption Messeauftritt	2
	0	Standbespielung /Software	1
Zwischensumme III:		Zwischensumme IV:	
19		29	
$n_{II}'=64$ Gesamtnennungen:		$n_{II}'=64$ Gesamtnennungen:	
30%		45%	

Anhang

Anhang B: Empirische Datenerhebung zum „Automobil-Marketing“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex II – Automobil-Marketing

Marketing-Experten: "Integrierte Kommunikation"

F1. Perspektive: Botschaften der Marke Wahrnehmung der Besucher:

Bitte bewerten Sie den Stellenwert folgender Kommunikationsangebote aus Sicht der Marke, mit denen die Aufmerksamkeit der Besucher erreicht werden soll.

1.1 Was sind die wichtigsten Signale auf Messen, für die Marke Mercedes-Benz?
(Bitte beantworten Sie alle Merkmale: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffende Frage streichen.)

Befragte: Fach-Experten für Integrierte Kommunikation: Wissensvermittlung + Messeplanung + Showcars & Design; Basis: n _i = 28	n _i =28					
	absolut notwendig	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	Keine Angaben
Signale ... sind ...	+++	++	+	-	--	-/-
innovative Neuheiten, Premieren	23	4	1	0	0	0
faszinierende Produkte (Autos)	21	5	2	0	0	0
perfekte Automobiltechnik	10	16	2	0	0	0
verantwortl. Umwelt-Engagement	8	17	2	1	0	0
nachhaltige Zukunfts- und Mobilitäts-Konzepte	12	13	3	0	0	0
stilvolles Markenimage	14	11	3	0	0	0
richtungsweisendes Design	14	12	2	0	0	0
Zwischensumme:	102	78	15	1	0	0
Σ Nennungen insgesamt:	102	78	15	1	0	0

n _i =GANZE ZAHLEN	
n _i =28=100%	-/- k.A.
14	überdurchschnittlich
Top-2-Ranking	Rang 1
	Rang 2
	Rang 3

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
27	1.
26	2.
26	2.
25	3.
25	3.
25	3.
26	2.

1.2 Wodurch positioniert sich die Marke wirksam in der Wahrnehmung der Besucher?
(Bitte beantworten Sie alle Merkmale: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffende Frage streichen.)

Befragte: Fach-Experten für Integrierte Kommunikation: Wissensvermittlung + Messeplanung + Showcars & Design; Basis: n _i = 28	n _i =28					
	ausgezeichnet geeignet	sehr gut geeignet	gut geeignet	weniger geeignet	nicht geeignet	Keine Angaben
Produktinformationen ... sind ...	+++	++	+	-	--	-/-
quantitative Fahrzeugdaten	1	7	11	8	1	0
qualitative Fahrzeuginformationen	6	14	6	1	1	0
markenspezifische Details	8	13	7	0	0	0
sachliche Beschreibung von technischen Zusammenhängen	5	7	12	3	1	0
Zwischensumme:	20	41	36	12	3	0
Technische Botschaften ... sind ...	+++	++	+	-	--	-/-
quantitative Zahlen, Daten, Fakten	4	5	11	6	2	0
qualitative Berichte, Beschreibung	4	16	7	0	1	0
reale Anschauung via Modelle	22	3	1	1	0	1
didaktische Beschreibung von Zusammenhängen und Abläufen	4	12	7	2	0	3
Zwischensumme:	34	36	26	9	3	4
Belege für Verantwortung ... sind ...	+++	++	+	-	--	-/-
quantitativ nachgewiesene Fakten	8	8	8	3	0	1
qualitativ bestätigte Fakten	9	11	7	0	0	1
neutral ermittelte Testergebnisse	13	6	7	2	0	0
Zwischensumme:	30	25	22	5	0	2
Unverwechselbarkeiten ... sind ...	+++	++	+	-	--	-/-
quantitative Beweise für führende Premiumprodukt	3	12	9	4	0	0
qualitative Beweise für führende Premiumprodukt	10	11	7	0	0	0
Betonung von Design-Konzepten	11	11	5	1	0	0
Betonung von Lifestyle-Konzepten	7	10	11	0	0	0
Betonung v. Mobilitäts-Konzepten	5	16	7	0	0	0
Premium-Kommunikation (z.B. via echte Entwickler als Explainer)	24	4	0	0	0	0
Zwischensumme:	60	64	39	5	0	0
Σ Nennungen insgesamt:	144	166	123	31	6	6

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
8	12.
20	5.
21	4.
12	10.
9	11.
20	5.
25	2.
16	8.
16	8.
20	5.
19	6.
15	9.
21	4.
22	3.
17	7.
21	4.
28	1.

Anhang

Anhang B: Empirische Datenerhebung zum „Automobil-Marketing“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex II – Automobil-Marketing

Marketing-Experten: "Integrierte Kommunikation"

n _i =GANZE ZAHLEN	
n _i =28=100%	-/- k. A.
14	überdurchschnittlich
Top-2-Ranking	Rang 1
	Rang 2
	Rang 3

F2. Perspektive: Botschaften der Marke → Richtung → Aufbereitung für Messebesucher

Bitte gewichten Sie aus Ihrer Beobachtung das Angebot an Marketing-Themen und -Inhalten auf der Messe.

2.1 Was will die Marke Mercedes-Benz als Botschaften an ihre Besucher auf der Messe absetzen?

(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: Fach-Experten für Integrierte Kommunikation: Wissensvermittlung + Messeplanung + Showcars & Design; Basis: n _i = 28	a. stärksten ausgeprägt	sehr ausgeprägt	durchschn. ausgeprägt	weniger ausgeprägt	nicht ausgeprägt	Keine Angaben	n _i =28
<i>Thema: Faszination Automobil</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
<i>Inhalte: Anspruch und Stil bei MB</i>	9	13	5	0	0	1	28
<i>Inhalte: Innovationen von MB</i>	16	10	1	0	0	1	28
<i>Inhalte: Führend im Wettbewerb</i>	14	11	1	1	0	1	28
<i>Inhalte: Mobilität in der Zukunft</i>	10	10	6	1	0	1	28
Zwischensumme:	49	44	13	2	0	4	
<i>Thema: Perfektion</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
<i>Inhalte: Konzepte Gesamtfahrzeug</i>	11	13	4	0	0	0	28
<i>Inhalte: Antriebstechnologien</i>	11	13	3	0	0	1	28
<i>Inhalte: Assistenzsysteme</i>	10	16	1	1	0	0	28
<i>Inhalte: Sicherheitssysteme</i>	12	12	3	1	0	0	28
Zwischensumme:	44	54	11	2	0	1	
<i>Thema: Nachhaltigkeit und Umwelt</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
<i>Inhalte: wirtschaftliche Mobilität</i>	6	8	12	2	0	0	28
<i>Inhalte: umweltfreundl. Mobilität</i>	13	11	4	0	0	0	28
Zwischensumme:	19	19	16	2	0	0	
<i>Thema: Design und Lifestyle</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
<i>Inhalte: Design u. Trends von MB</i>	9	14	5	0	0	0	28
<i>Inhalte: Online-Angebote von MB</i>	0	12	13	3	0	0	28
Zwischensumme:	9	26	18	3	0	0	
<i>Thema: Produkt-Qualitäten</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
<i>Leistungsversprechen von MB</i>	4	16	8	0	0	0	28
<i>Vorsprung ggü. Wettbewerber</i>	5	11	9	3	0	0	28
Zwischensumme:	9	27	17	3	0	0	
Σ Nennungen insgesamt:	130	170	75	12	0	5	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
22	5.
26	1.
25	2.
20	6.
24	3.
24	3.
26	1.
24	3.
14	8.
24	3.
23	4.
12	9.
20	6.
16	7.

Anhang

Anhang B: Empirische Datenerhebung zum „Automobil-Marketing“

2.2 Was konnte den Besuchern besonders gut durch das Angebot (der Explainerstationen) vermittelt werden?
 (Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: Fach-Experten für Integrierte Kommunikation: Wissensvermittlung + Messeplanung + Showcars & Design; Basis: n _n = 28	ausgez. vermittelt						sehr gut vermittelt		gut vermittelt		weniger gut vermittelt		nicht gut vermittelt		Keine Angaben		n _n =28
	+++	++	+	-	--	-/-											
<i>Thema: faszinierende Autos ...sind...</i>	+++	++	+	-	--	-/-											
Serienreife und Alltagstauglichkeit	6	12	8	1	1	0	28										
Differenzierung zum Wettbewerb	8	10	7	3	0	0	28										
echte Wettbewerbsvorteile (USP's) u. Technologievorsprünge von MB	11	10	5	2	0	0	28										
Authentizität der Marke Mercedes-Benz	17	8	2	1	0	0	28										
Zwischensumme:	42	40	22	7	1	0											
<i>Thema: innovative Technik ... sind ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-											
Basiswissen über Assistenzsysteme von MB	9	14	4	0	1	0	28										
Technische Funktionen und Abläufe zu Assistenzsystemen von MB	9	12	5	0	1	1	28										
Basiswissen über Technologien der Verbrennungsantriebe von MB	9	9	6	1	2	1	28										
Technische Funktionen und Abläufe zu Verbrennungsantrieben von MB	8	9	6	2	2	1	28										
Basiswissen über Elektromobilität von MB	6	15	6	1	0	0	28										
Technische Funktionen und Abläufe zur Elektromobilität von MB	9	12	7	0	0	0	28										
Zwischensumme:	50	71	34	4	6	3											
<i>Thema: Verantwortung, Nachhaltig-, Wirtschaftlichkeit ... sind ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-											
Basiswissen über ökonomische Aspekte von MB-Produkten	2	6	13	5	1	1	28										
Basiswissen über ökologische Aspekte von MB-Produkten	4	8	12	2	1	1	28										
Zwischensumme:	6	14	25	7	2	2											
<i>Thema: richtungsweisendes Design & Lifestyle ... sind ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-											
Moderne Designsprache von MB	11	13	3	0	1	0	28										
Neue Funktionen und Lifestyle-Features im Auto (z.B. Internet)	6	12	6	3	1	0	28										
Zwischensumme:	17	25	9	3	2	0											
<i>Thema: perfekte Produkte</i>	+++	++	+	-	--	-/-											
Mercedes-Benz als Qualitätsvorbild	11	12	5	0	0	0	28										
Wettbewerber als Qualitätsvorbild	2	2	7	4	10	3	28										
Zwischensumme:	13	14	12	4	10	3											
Σ Nennungen insgesamt:	128	164	102	25	21	8											

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
18	5.
18	5.
21	4.
25	1.
23	3.
21	4.
18	5.
17	6.
21	4.
21	4.
8	8.
12	7.
24	2.
18	5.
23	3.
4	9.

Anhang

Anhang B: Empirische Datenerhebung zum „Automobil-Marketing“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex II – Automobil-Marketing

Marketing-Experten: "Integrierte Kommunikation"

n _{ij} =GANZE ZAHLEN	
n _{ij} =28=100%	-/- k.A.
\bar{x} = 14	überdurchschnittlich
Top-2-Ranking	Rang 1
	Rang 2
	Rang 3

F3. Perspektive: Interesse der Besucher → Richtung → Selbstverständnis der Marke:

Bitte äußern Sie sich kritisch zur Passung der kommunikativen Angebote, um den Besuchern darüber das Selbstverständnis von Mercedes-Benz zu vermitteln.

3.0 Wie interessant konnte Mercedes-Benz die eigenen Markenwerte auf der Messe repräsentieren?

(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: Fach-Experten für Integrierte Kommunikation: Wissensvermittlung + Messeplanung + Showcars & Design; Basis: n _{ij} = 28	total interessant	sehr interessant	durchschn. interessant	weniger interessant	nicht interessant	Keine Angaben	n _{ij} =28
<i>Kernwert Verantwortung</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
innovative Produkte	14	14	0	0	0	0	28
nachhaltige Lösungsangebote	5	15	8	0	0	0	28
exzellente Kundenbetreuung	4	13	8	2	0	1	28
Zwischensumme:	23	42	16	2	0	1	
<i>Kernwert Faszination</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
sportlich kultiviertes Auftreten	9	13	5	1	0	0	28
stilvolle Marke	12	14	1	0	0	1	28
richtungsweisendes Design	13	12	3	0	0	0	28
Zwischensumme:	34	39	9	1	0	1	
<i>Kernwert Perfektion</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Kernwert Verantwortung vorbildliche Sicherheitstechnologien	12	14	2	0	0	0	28
leistungsfördernde Komfortsysteme	7	12	7	2	0	0	28
erlebte Qualität bis ins Detail	3	17	7	1	0	0	28
Zwischensumme:	22	43	16	3	0	0	
Σ Nennungen insgesamt:	79	124	41	6	0	2	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
28	1.
20	5.
17	7.
22	4.
26	2.
25	3.
26	2.
19	6.
20	5.

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex II – Automobil-Marketing

Marketing-Experten: "Integrierte Kommunikation"

n _{ij} =GANZE ZAHLEN	
n _{ij} =28=100%	-/- k.A.
\bar{x} = 14	überdurchschnittlich
Top-2-Ranking	Rang 1
	Rang 2
	Rang 3

F4. Perspektive: Kommunikations-Design der Marke → Richtung → Aufmerksamkeit der Besucher

Bitte bewerten Sie nun aus Experten-Sicht noch die spezielle Eignung der aufgeführten Mittel, um damit Themen in markenadäquater Weise zu inszenieren.

4.0 Wie geeignet sind die folgenden Mittel, um die Aufmerksamkeit durch Sympathie der Besucher für die Marke Mercedes-Benz zu gewinnen?

(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: Fach-Experten für Integrierte Kommunikation: Wissensvermittlung + Messeplanung + Showcars & Design; Basis: n _{ij} = 28	ausgez. geeignet	sehr gut geeignet	gut geeignet	weniger geeignet	nicht geeignet	Keine Angaben	n _{ij} =28
<i>Darstellungsmittel ... sind ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Showcars	20	6	2	0	0	0	28
Serienfahrzeuge	9	12	6	1	0	0	28
Designmodelle und -skulpturen	5	11	10	2	0	0	28
Simulatoraufbauten (Fahrerlebnis)	13	11	3	1	0	0	28
Technik-Exponate (Schnittmodelle)	7	9	10	2	0	0	28
interaktive Exponate (Themenriegel)	9	14	4	0	0	1	28
elektronische Infosysteme (I-Pad-Stelen, Buttler...)	1	13	11	2	0	1	28
Originalteile, rein zur Anschauung	0	5	11	10	2	0	28
Originalteile, zur Gesprächsunterstützung	0	14	10	4	0	0	28
Explainervortrag, mit Originalteilen	8	11	6	3	0	0	28
Dialoggespräche mit Explainer	19	6	3	0	0	0	28
Explainervortrag, medial unterstützt	9	10	6	3	0	0	28
Multimedia-Bühnenshow	13	9	4	2	0	0	28
Download-Stationen (Smartphones)	1	10	12	5	0	0	28
Σ Nennungen insgesamt:	114	141	98	35	2	2	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
26	1.
21	6.
16	8.
24	3.
16	8.
23	4.
14	9.
5	11.
14	9.
19	7.
25	2.
19	7.
22	5.
11	10.

Anhang

Anhang B: Empirische Datenerhebung zum „Automobil-Marketing“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex II – Automobil-Marketing

Marketing-Experten: "Integrierte Kommunikation"

n _{ii} =GANZE ZAHLEN	
n _{ii} =28=100%	-/- k.A.
≥ 14 überdurchschnittlich	
Top-2-Ranking	Rang 1
	Rang 2
	Rang 3

F5. Schlussfolgerung: Maßnahmen des Marketings der Marke ←vs.→ Wahrnehmung der Besucher

Bitte äußern Sie abschließend zu diesem Fragekomplex noch Ihre ganz persönliche Einschätzung, ob die Marke es mit ihrem Angebot geschafft hat, Besucher-Motive adäquat zu bedienen.

5.1 Womit konnten die Motive und Erwartungen der Besucher beim Besuch von Mercedes-Benz auf der Messe (auf der Explainerstation) vorrangig bedient werden?
(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal; pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: Fach-Experten für Integrierte Kommunikation: Wissensvermittlung + Messeplanung + Showcars & Design; Basis: n _{ii} = 28	ausgezeichnet bedient	sehr gut bedient	gut bedient	weniger gut bedient	nicht bedient	Keine Angaben	n _{ii} =28
	+++	++	+	-	--	-/-	
<i>erfolgreiche Kommunikation durch:</i>							
Neugierde via Art der Inszenierung	17	9	2	0	0	0	28
Unterhaltung via Infotainment	6	13	8	1	0	0	28
Informationen via Botschaften	5	13	10	0	0	0	28
Vertrauen via echte Entwickler	19	5	2	1	0	1	28
Faszination via Marken- und Produktauftritt	11	14	3	0	0	0	28
Interesse via Fachkompetenz	12	12	3	0	0	1	28
Überraschendes, Ungewohntes	7	17	2	1	0	1	28
Leidenschaft via Jobauskünfte	4	4	15	1	0	4	28
Großzügigkeit via Giveaways ...	0	1	13	9	2	3	28
Zwischensumme:	81	88	58	13	2	10	
Σ Nennungen insgesamt:	81	88	58	13	2	10	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
26	1.
19	4.
18	5.
24	3.
25	2.
24	3.
24	3.
8	6.
1	7.

5.2 Bitte ergänzen Sie diesen Fragenkomplex durch Ihre eigenen Kommentare: **Basis: n_{ii}=28**

Ihre Bemerkungen / Ergänzungen zu Besucher-Perspektiven:

2 Beiträge

Integrierte Kommunikation: Wissensvermittlung

- "Es sollte noch deutlicher / offensiver kommuniziert werden, dass "echte" Entwickler als Explainer zur Verfügung stehen. Infomaterial über Exponate und / oder Themen (z.B. Flyer und / oder Downloads zu den Assistenzsystemen) wäre gut."
- "Die Stars der Bühnenshow waren die Classicier!!"

Integrierte Kommunikation: Messeplanung

0.

Integrierte Kommunikation: Showcars & Design

0.

Ihre Bemerkungen / Ergänzungen zum Fragebogen:

1 Beitrag

Integrierte Kommunikation: Wissensvermittlung

- "Dirk Kielhorn und sein Team haben einen Mega Job gemacht. Die Driving Experience am Ostgelände wurde nicht wahrgenommen; hinführeung zum Gelände muss aktiver und "lauter" sein. Konzept in 2009 war effektiver."

Integrierte Kommunikation: Messeplanung

0.

Integrierte Kommunikation: Showcars & Design

0.

Anhang C: Empirische Datenerhebung zu „Wissensvermittlung/Meinungsbildung“

Fragebogen zum III. Expertenfeld: Wissensvermittlung / Meinungsbildung
zum Promotionsvorhaben von Ralf Baarsch an der Bergischen Universität in Wuppertal, Fachbereich Designtheorie
„Systematisches Management von Designprozessen in komplexen Bezugfeldern“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex III - Wissensvermittlung / Meinungsbildung

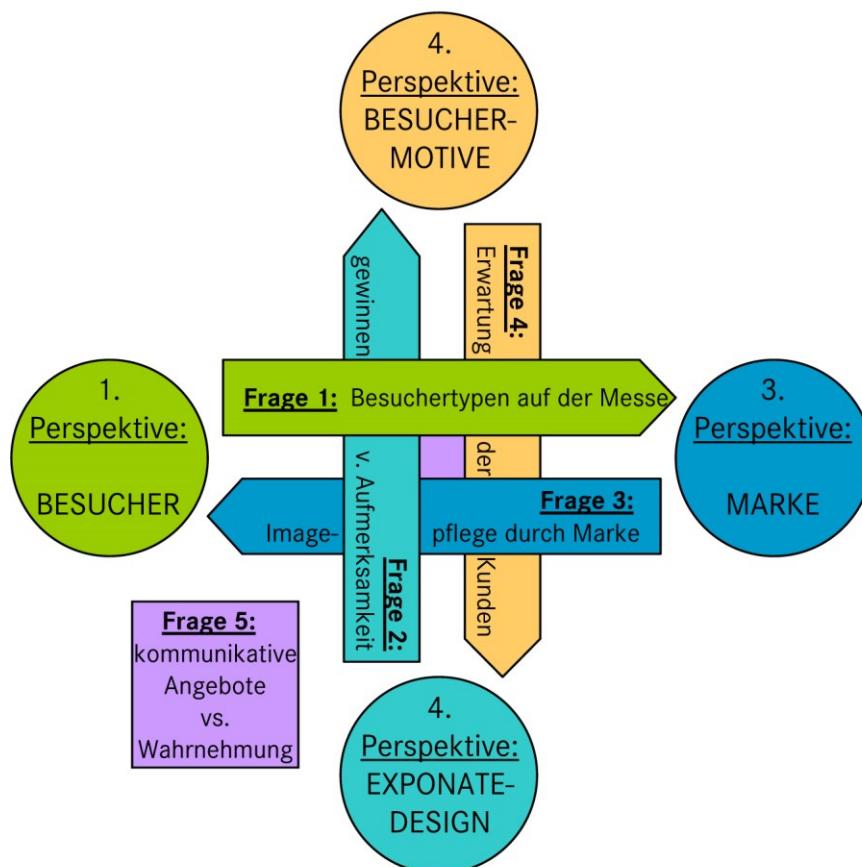


Abb. Grafische Übersicht des Fragenkomplexes III

Anhang

Anhang C: Empirische Datenerhebung zu „Wissensvermittlung/Meinungsbildung“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex III – Wissensvermittlung / Meinungsbildung durch Fachexplainer

Statistische Basis der Befragung im Fragenkomplex III-Station 1-11 & Journalisten

	Gesamtanzahl	Statistik in %
Anzahl der insgesamt eingesetzten Fachexplainer auf dem IAA-Stand 2011	128	100%
Anzahl der insgesamt angeschriebenen Teilnehmer zum Fragenkomplex III	97	100%
Anzahl d. insgesamt ausgewerteten Rückantworten z. Fragenkomplex III - Wissensverm. / Meinungsbildung	78	80%
Anzahl der insgesamt nicht verwertbaren Rückantworten / Absagen	19	20%

Screening der befragten Experten: "Wissensvermittlung / Meinungsbildung durch Fachexplainer"

Die befragten Experten der Probe haben folgende Fragenkomplexe als Teilnehmer beantwortet zurückgesendet:

I. Fragekomplex Kunden		n _{III} =6	II. Fragekomplex Automobilmarketing		n _{III} =5
Experte für Fragen zur Besucher- und Kundenbetreuung auf Messen		6	Experte für Fragen zu Kommunikationszielen und Kampagnen-Richtlinien der Marke		5
Zwischenbilanz I:		8%	Zwischenbilanz II:		6%
III. Fragekomplex Wissensvermittlung / Meinungsbildung		n _{III} =78	IV. Fragekomplex Messe-Kommunikation		n _{III} =5
Experte für Fragen zur Kommunikation von Fachthemen oder Berichterstattung für Messebesucher und Endverbraucher		78	Experte für Fragen zur Konzeption und Gestaltung des Messeauftritts ; Kommunikationskonzepte und Design für Exponate, Simulatoren, Showcars		5
Zwischenbilanz III:		100%	Zwischenbilanz IV:		6%

Als Datenbasis für die weitere Auswertung der Erhebung wird als Teilnehmerzahl n_{III}=78=100% angesetzt.

S3. Mein Beitrag war an den ... Tagen:

(Mehrfachnennungen möglich.) >>>

Screening der befragten Fachexplainer mit Kundenkontakt am Exponat, Showcar, Simulator-Fahrzeug, ...

IN GANZEN ZAHLEN

Fachexplainer total im Einsatz	Anwesenheit der zu Komplex III befragten Fachexplainer	Proben-Basis: n _{III} = gesamt	Presse-tage	Fachbesucher-tage	Publikums-tage	Planungs- u. Aufbau-phase
14	Teilnehmer von Explainerstation 1: Antriebstechnologien B-Klasse (W246)	13	4	3	9	0
15	Teilnehmer von Explainerstation 2: Sicherheit - Assistenz-systeme B-Klasse	11	3	4	9	2
20	Teilnehmer von Explainerstation 3: Design Studiobühne	5	1	2	3	0
13	Teilnehmer von Explainerstation 4: Optimierung Otto- und Dieselmotoren	10	3	4	4	0
12	Teilnehmer von Explainerstation 5: P2 HYBRID	8	2	3	7	0
11	Teilnehmer von Explainerstation 6: A-Klasse E-CELL	0	0	0	0	0
6	Teilnehmer von Explainerstation 7: B-Klasse F-CELL	0	0	0	0	0
11	Teilnehmer von Explainerstation 8: E-CELL PLUS	0	0	0	0	0
1	Teilnehmer von Explainerstation 9: Leichtbau, Rohbau, SLS AMG E-CELL	0	0	0	0	0
	Zwischensumme nur Explainerstationen 6-9	13	3	6	7	1
13	Teilnehmer von Explainerstation 10: Außenmaßnahme	11	3	3	10	1
1	Teilnehmer von Explainerstation 11: F 125!	1	0	0	1	0
12	Journalisten, Beobachter, Besucherführer	4	5	3	2	0
2	Verkäufer; Marktverantwortliche	2	3	3	3	1
131	Gesamtsumme	78	27	31	55	5
	Zwischenbilanz	100%	35%	40%	71%	6%

Anzahl der Promovierten in der Probe	23
	29%

Anhang

Anhang C: Empirische Datenerhebung zu „Wissensvermittlung/Meinungsbildung“

Fragenkomplex III – "Wissensvermittlung / Meinungsbildung durch Fachexplainer"
 Experten: Fachexplainer mit Kundenkontakt am Exponat, Showcar, Simulator-Fahrzeug, ...

IN GANZEN ZAHLEN

S1. Welchen fachlichen Hintergrund haben Sie durch Ihre berufliche Tätigkeit in das IAA-Projekt eingebracht?

(Mehrfachnennungen sind möglich, aber nicht erforderlich.) >>>

Summe der Mehrfachnennungen aller 78 Probanden zu III/S1: n_{III}'= 265			
I. Fragekomplex Ich habe Bezug zu Kunden durch:		II. Fragekomplex Ich habe Bezug zu Automobilmarketing durch:	
Verkauf MB-Neufahrzeuge	3	Produktstrategie	25
Service Mercedes-Benz	2	Baureihenmanagement	10
Messe- und Eventbetreuung	31	Integrierte Kommunikation	10
Markt- / Kundenforschung	6	Pressearbeit	15
	0	Markenführung	2
Sonstige (eigene Nennungen)		Sonstige (eigene Nennungen)	
Betreuung Car-Clinics	3	Projektarbeit Entwicklung	2
Entwicklungstätigkeiten	4	Komm. Sicherheitssysteme	3
Kundenreklamationen	1	Eventbetreuung	1
Absicherung FAS, Kundensicht	1	Demoflotten	1
Zwischensumme I:	51	Zwischensumme II:	69
n_{III}'=265 Gesamtnennungen:	19%	n_{III}'=265 Gesamtnennungen:	26%
III. Fragekomplex n_{III}=78		IV. Fragekomplex	
Ich habe Bezug zur Wissensvermittlung als:		Ich habe Bezug zur Konzeption und Realisierung von Messeauftritten durch:	
Entwickler Motoren u. Getriebe	34	Mesearchitektur	1
Entwickler Elektrofahrzeuge	18	Messebau	0
Entwickler Sicherheits- und Komfort-Systeme	22	Exponate	27
Markt- / Kundenforschung	0	Simulatoren	16
Auto-Designer - Exterieur, Interieur	4	Showcars	10
Instruktor	0		0
(Motor-) Journalist	2		0
Sonstige (eigene Nennungen)		Sonstige (eigene Nennungen)	
Koordinationsfunktion	1	Projektleitung	1
Projektmanagement Design	1	ohne Nennung	1
Patentschutz Entwicklung	1		0
Optimierung Einzelkomponenten	1		0
Entwicklung Hybridantriebe	1		0
Kommunikationsagentur	1		0
ohne Nennung	1		0
Verkäufer; Produktmanager	2		0
Zwischensumme III:	89	Zwischensumme IV:	56
n_{III}'=265 Gesamtnennungen:	34%	n_{III}'=265 Gesamtnennungen:	21%

S2. In welcher Funktion waren Sie am IAA-Auftritt beteiligt?

(Mehrfachnennungen sind möglich, aber nicht erforderlich.) >>>

Summe der Mehrfachnennungen aller 78 Probanden zu III/S2: n_{III}'= 124			
I. Fragekomplex Kundenbetreuung:		II. Fragekomplex Automobilmarketing	
Verkäufer	2	Vertriebsorganisation D (MBVD)	1
Host(ess)	0	Vertrieb/Marketing (Zentrale)	0
Sonstige (eigene Nennungen)		Sonstige (eigene Nennungen)	
Explainer Themendarstellungen	11	Entwicklung / RD	7
Ohne Nennung	1	Explainer	2
Standführer	1	ohne Nennung	1
	0	Niederlassung	1
	0		0
Zwischensumme I:	15	Zwischensumme II:	12
n_{III}'=124 Gesamtnennungen:	12%	n_{III}'=124 Gesamtnennungen:	10%
III. Fragekomplex n_{III}=78		IV. Fragekomplex	
Wissensvermittlung / Meinungsbildung		Messe-Kommunikation	
Fachexplainer (intern),	73	Kommunikations-Konzepte	2
Beobachter / Berichterstatter /	3	Messestand planen und bauen	0
	0	Exponate- und Prototypen planen und bauen	13
Sonstige (eigene Nennungen)		Sonstige (eigene Nennungen)	
Explainer Showcar	1	Planung Simulator & IAA-Station	2
Verkauf-Kunde	1	Darstellungen entwerfen	1
	0	ohne Nennung	1
	0		0
Zwischensumme III:	78	Zwischensumme IV:	19
n_{III}'=124 Gesamtnennungen:	63%	n_{III}'=124 Gesamtnennungen:	15%

Anhang

Anhang C: Empirische Datenerhebung zu „Wissensvermittlung/Meinungsbildung“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex III – Wissensvermittlung / Meinungsbildung durch Fachexplainer

F1. Perspektive: Besuchertyp – Richtung → Beziehung zur Branche / Marke:

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung zu den typischen Messebesuchern.

n _{III} =GANZE ZAHLEN	
n _{III} =78=100%	-/- k.A.
39	überdurchschnittlich
Top-2-Ranking	Rang 1
	Rang 2
	Rang 3

1.0 Wem sind Sie auf der Messe (an Ihrer Explainerstation) begegnet?
(Bitte beantworten Sie alle Merkmale: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffende Frage streichen.)

Befragte: Experten Station 1, 2, 3, 4, 5, 6-9, 10, 11; Journalisten, Basis: n _{III} =78	überwiegend vertreten	häufig vertreten	durchschn. vertreten	manchmal vertreten	nicht vertreten	Keine Angaben	n _{III} =78
<i>Automobil-Interessenten ... sind ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Kunden der eigenen Marke	9	50	16	2	0	1	78
Kunden des Wettbewerbs	1	31	38	7	0	1	78
eigene Kollegen und Vorgesetzte	1	8	18	47	2	2	78
Wettbewerbs-Kollegen, -Spezialisten	1	27	18	29	2	1	78
Groß- und Flottenkunden	1	6	10	40	18	3	78
Freie Journalisten/Meinungsbildner	5	12	12	28	18	3	78
Vertreter öffentlicher und politischer Einrichtungen und Verbände	1	4	12	36	22	3	78
Zwischensumme:	19	138	124	189	62	14	
<i>Technik- und Feature - Interessenten ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
vielseitig interessierte Auto-Fans	16	45	12	4	0	1	78
Technik- und Detail-Fans	10	37	21	10	0	0	78
Interessenten f. Komfortsysteme	0	10	14	32	17	5	78
Interessenten f. Sicherheitssysteme	7	15	12	22	16	6	78
News & Trends - Suchende	9	26	22	13	5	3	78
Zwischensumme:	42	133	81	81	38	15	
<i>Verbraucher-Interessenten ... sind ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Interessenten f. Produkt-Neuheiten	21	39	15	2	0	1	78
Interessenten f. Umweltfragen	12	22	16	22	4	2	78
Interessenten f. E-Autos u.-Konzepte	11	22	16	19	7	3	78
Zwischensumme:	44	83	47	43	11	6	
<i>Marken- und Lifestyle-Interessenten ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Design- und Marken-Fans von MB	5	32	29	9	0	3	78
künftige Zielgruppen (Next Generation)	9	32	19	13	3	2	78
heutige (Premium)-Kunden	7	40	21	8	0	2	78
Zwischensumme:	21	104	69	30	3	7	
Σ Nennungen insgesamt:	126	458	321	343	114	42	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
59	3.
32	10.
9	15.
28	11.
7	16.
17	13.
5	17.
61	1.
47	4.
10	14.
22	12.
35	7.
60	2.
34	8.
33	9.
37	6.
41	5.
47	4.

n _{iii} =GANZE ZAHLEN	
n _{iii} =78=100%	-/- k.A.
= 39 überdurchschnittlich	
Rang 1	Ranking nach
Rang 2	Voting
Rang 3	

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex III – Wissensvermittlung / Meinungsbildung durch Fachexplainer

F2. Perspektive: Aufnahmebereitschaft der Besucher —durch— Kommunikations-Design der Marke

Bitte schlussfolgern Sie aus Ihren Beobachtungen von Messebesuchern auf deren typisches Vorgehen, sich die angebotenen Themen zu erschließen und Inhalte zu verstehen.

2.1 Wie filtern die Besucher die für sie relevanten Informationen aus dem Gesamtangebot einer Messe heraus?
(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: Experten Station 1, 2, 3, 4, 5, 6-9, 10, 11, Journalisten, Basis: n _{iii} =78 Thema: Faszination Automobil	(Mitgestalten) als Teil des Geschehens <<<<	(Testen) real im Auto sitzen <<	(Mitmachen) inter-aktive Angebote <	(Erforschen) virtuelle Angebote >	(Zuschauen) inszenierte Angebote >>	(Zuhören) passive Angebote >>>>	Keine Angaben -/-	Ranking nach Voting			
	<<<<	<<	<	>	>>	>>>>		Σ Nennungen <<<< bis <	Rang	Σ Nennungen > bis >>>>	
Inhalte: Anspruch und Stil bei MB	0	26	4	8	26	6	8	30	6.	6.	40
Inhalte: Innovationen von MB	3	24	14	14	14	3	4	41	2.	8.	33
Inhalte: Führer im Wettbewerb	1	17	6	10	22	9	13	24	7.	5.	41
Inhalte: Mobilität in der Zukunft	5	14	15	11	16	9	8	34	5.	7.	36
Zwischensumme:	9	81	39	43	80	27	33				
Thema: Perfektion	(Mitgestalten)	(Testen)	(Mitmachen)	(Erforschen)	(Zuschauen)	(Zuhören)	-/-				
Inhalte: Fahrzeugkonzepte	1	17	5	13	27	6	9	23	8.	3.	46
Inhalte: Antriebstechnologien	1	8	8	18	25	11	7	17	11.	1.	54
Inhalte: Assistenzsysteme	4	30	10	6	7	5	16	44	1.	12.	18
Inhalte: Sicherheitssysteme	1	27	9	11	11	5	14	37	3.	9.	27
Zwischensumme:	7	82	32	48	70	27	46				
Thema: Nachhaltigkeit und Umwelt	(Mitgestalten)	(Testen)	(Mitmachen)	(Erforschen)	(Zuschauen)	(Zuhören)	-/-				
Inhalte: wirtschaftliche Mobilität	4	5	7	7	22	25	8	16	12.	1.	54
Inhalte: umweltfreundl. Mobilität	5	6	8	13	18	19	9	19	10.	2.	50
Zwischensumme:	9	11	15	20	40	44	17				
Thema: Design und Lifestyle	(Mitgestalten)	(Testen)	(Mitmachen)	(Erforschen)	(Zuschauen)	(Zuhören)	-/-				
Inhalte: Design u. Trends von MB	2	10	2	12	36	2	14	14	13.	2.	50
Inhalte: Online-Angebote von MB	2	7	12	19	21	2	15	21	9.	4.	42
Zwischensumme:	4	17	14	31	57	4	29				
Thema: Produkt-Qualitäten	(Mitgestalten)	(Testen)	(Mitmachen)	(Erforschen)	(Zuschauen)	(Zuhören)	-/-				
Produkt-Kritik an Mercedes-Benz	12	10	22	4	8	9	13	44	1.	11.	21
Produkt-Kritik an Wettbewerber	10	7	19	4	10	10	18	36	4.	10.	24
Zwischensumme:	22	17	41	8	18	19	31				
Σ Nennungen insgesamt:	51	208	141	150	265	121	156				

durch aktives / real beteiligtes Erleben

durch passives / virtuelles Erleben

überdurchschnittlich > 39											
2.2. Welche der folgenden Kommunikationsmittel sind geeignet. Besucher nachhaltig zu faszinieren? (Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)											
Befragter: Experten Station 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, Journalisten, Basis: n _{iii} =78	Darstellungsmittel ... hat ...	perfekt geeignet +++	sehr gut geeignet ++	gut geeignet +	weniger gut geeignet -	nicht gut geeignet --	absolut ungeeignet ---	keine Angaben -/-	n _{iii} =78		
	Showcars	43	26	7	1	0	1	0	78		
	Serienfahrzeuge	16	34	22	6	0	0	0	78		
	Designmodelle und -skulpturen	9	35	23	7	2	1	1	78		
	Simulatoraufbauten (Fahrerlebnis)	35	26	11	3	0	0	3	78		
	Technik-Exponate (Schnittmodelle)	21	32	19	3	1	0	2	78		
	interaktive Exponate (Themenregel)	12	30	31	2	2	0	2	78		
	elektronische Infosysteme (I-Pad-Stelen, Buttler...)	1	14	29	21	8	1	4	78		
	Originale, rein zur Anschauung	1	11	30	26	8	1	1	78		
	Originale, zur Gesprächsunterstützung	6	26	35	8	2	0	1	78		
	Erklärervortrag, mit Originalteilen	16	26	23	7	4	0	2	78		
	Dialoggespräche mit Explainer	37	32	8	0	0	0	1	78		
	Erklärervortrag, medial unterstützt	8	34	22	9	3	0	2	78		
	Multimedia-Bühnenshow	24	27	17	5	3	0	2	78		
	Download-Stationen (Smartphones)	1	15	26	17	11	1	7	78		
	Σ Nennungen insgesamt:	230	368	303	115	43	5	28			
		Eignung						Nicht-Eignung			

Σ Nennungen <<< bis <		Ranking nach Voting		Σ Nennungen > bis >>>	
76	2.	13.	2.	30	3.
72	4.	10.	1.	35	6
67	6.	6.	6.	10	10
72	4.	12.	6.	3	3
72	4.	11.	11.	4	4
73	3.	12.	12.	3	3
44	9.	9.	9.	2.	2.
42	10.	10.	10.	1.	1.
67	6.	6.	6.	6.	6.
65	7.	5.	7.	5.	11
77	1.	14.	1.	14.	0
64	8.	4.	8.	4.	12
68	5.	9.	5.	9.	8
42	10.	10.	3.	29	29

Anhang

Anhang C: Empirische Datenerhebung zu „Wissensvermittlung/Meinungsbildung“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex III – Wissensvermittlung / Meinungsbildung durch Fachexplainer

F3. Perspektive: Markenimage beim Besucher –Richtung→ Akzeptanz des Angebotes durch Besucher:
Bitte äußern Sie sich über Ihren Eindruck, den die Marke während der Messe bei Besuchern hinterlassen hat.

3.0 Welches Image hat die Marke dem Besucher durch Ihre Art, Themen und Inhalte aufzubereiten, vermittelt?
(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

n _{III} =GANZE ZAHLEN	
n _{III} =78=100%	-/- k.A.
≥ 39 überdurchschnittlich	
Top-2-Ranking	Rang 1
	Rang 2
	Rang 3

Befragte: Experten Station 1, 2, 3, 4, 5, 6-9, 10, 11, Journalisten, Basis: n _{III} =78	ausgezeichnet vermittelt	sehr gut vermittelt	gut vermittelt	weniger gut vermittelt	nicht gut vermittelt	Keine Angaben	n _{III} =78
	+++	++	+	-	--	-/-	
Signale der Marke ... entsprachen ...							
innovative Neuheiten, Premieren	29	38	7	1	0	3	78
faszinierende Produkte (Autos)	33	34	7	0	0	4	78
perfekte Automobiltechnik	20	36	16	2	0	4	78
verantwortl. Umwelt-Engagement	7	32	29	5	0	5	78
nachhaltige Zukunfts- und Mobilitäts-Konzepte	9	32	26	6	0	5	78
stilvolles Markenimage	23	28	16	4	1	6	78
faszinierendes Design	29	21	17	1	2	8	78
Σ Nennungen insgesamt:	150	221	118	19	3	35	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
67	1.
67	1.
56	2.
39	6.
41	5.
51	3.
50	4.

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex III – Wissensvermittlung / Meinungsbildung durch Fachexplainer

F4. Perspektive: Interessen der Besucher –Richtung→ Akzeptanz der Besucher:
Bitte stufen Sie anhand des Feedbacks der Besucher die Bedeutsamkeit von Darbietungsformen ein.

4.0 Was erwarten die Besucher von einem führenden Premium-Hersteller auf Messen geboten zu bekommen?
(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

n _{III} =GANZE ZAHLEN	
n _{III} =78=100%	-/- k.A.
≥ 39 überdurchschnittlich	
Top-2-Ranking	Rang 1
	Rang 2
	Rang 3

Befragte: Experten Station 1, 2, 3, 4, 5, 6-9, 10, 11, Journalisten, Basis: n _{III} =78	führendes Premium	gehobener Standard	erwarteter Standard	minimaler Standard	unterhalb Standard	Keine Angaben	n _{III} =78
	+++	++	+	-	--	-/-	
Das Angebot ... ist ...							
Fahrerlebnis: selber Fahren	23	31	7	8	3	6	78
Fahrerlebnis: Mitfahren beim Profi	16	31	11	12	1	7	78
Fahrerlebnis: simuliertes Fahren	20	27	18	6	2	5	78
Sitz-/Bedienprobe im realen Auto	22	15	17	19	1	4	78
interaktive Multimedia-Exponate	15	24	23	11	0	5	78
geschnittene Originalteile (z.B. Motor, Getriebe, Speicherzellen, ...)	20	30	21	3	1	3	78
spektakuläre Originalteile (z.B. Leichtbaukarosserie, ...)	15	31	24	2	1	5	78
moderne Tools und Hilfsmittel (z.B. Explainer-Tools, I-Pads, ...)	9	33	26	8	0	2	78
aktives Fachsimpeln mit Explainern	48	21	6	3	0	0	78
Erklärungen, Vorträge der Explainer	35	27	10	3	1	2	78
multimedial inszenierte Bühnenshow	23	31	17	4	0	3	78
Inhalte per Downloads mitnehmen	4	26	26	11	2	9	78
Meinungen via URL hinterlassen	4	15	27	18	3	11	78
Σ Nennungen insgesamt:	254	342	233	108	15	62	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
54	3.
47	5.
47	5.
37	9.
39	8.
50	4.
46	6.
42	7.
69	1.
62	2.
54	3.
30	10.
19	11.

Anhang

Anhang C: Empirische Datenerhebung zu „Wissensvermittlung/Meinungsbildung“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex III – Wissensvermittlung / Meinungsbildung durch Fachexplainer

n _{III} =GANZE ZAHLEN	
n _{III} =78=100%	-/- k.A.
39 überdurchschnittlich	
Top-2-Ranking	Rang 1
	Rang 2
	Rang 3

F5. Schlussfolgerung: Wahrnehmung der Besucher ←vs.→ Kommunikationsangebot der Marke

Bitte äußern Sie abschließend zu diesem Fragekomplex Ihre ganz persönliche Einschätzung, ob die Wahrnehmung der Besucher durch die Angebote der Marke geweckt wurde.

5.1 Welche Markenwerte können gerade auf Messen (am Exponat, im Dialog) gut vermittelt werden?
 (Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: Experten Station 1, 2, 3, 4, 5, 6-9, 10, 11 Journalisten, Basis: n _{III} =78	ausgezeichnet vermittelt	sehr gut vermittelt	gut vermittelt	weniger gut vermittelt	nicht gut vermittelt	Keine Angaben	n _{III} =78
<i>Kernwert Verantwortung ... wird ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Innovationskraft	58	15	5	0	0	0	78
Nachhaltigkeit	25	30	16	5	0	2	78
Kundenbetreuung	21	23	23	8	0	3	78
Zwischensumme:	104	68	44	13	0	5	
<i>Kernwert Faszination ... wird ...</i>	+++	+++	+++	+++	+++	+++	
Sportlichkeit	7	33	29	8	0	1	78
Stil	33	31	9	3	0	2	78
Design	35	29	6	4	1	3	78
Zwischensumme:	75	93	44	15	1	6	
<i>Kernwert Perfektion ... wird ...</i>	+++	+++	+++	+++	+++	+++	
Sicherheit	35	24	17	0	0	2	78
Qualität	13	33	23	8	0	1	78
Komfort	18	39	17	4	0	0	78
Zwischensumme:	66	96	57	12	0	3	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
73	1.
55	5.
44	7.
40	8.
64	2.
64	2.
59	3.
46	6.
57	4.

Σ Nennungen insgesamt:	245	257	145	40	1	14
-------------------------------	------------	------------	------------	-----------	----------	-----------

Anhang

Anhang C: Empirische Datenerhebung zu „Wissensvermittlung/Meinungsbildung“

5.2 Bitte ergänzen Sie diesen Fragenkomplex durch Ihre eigenen Kommentare:

Basis: n_m=78

Ihre Bemerkungen / Ergänzungen zu Besucher-Perspektiven:

25 Beiträge

Station 1

1. "Die Einschätzungen bei Frage F1 sind teilweise aus dem Bauch, da eine direkte Zuordnung der Messebesucher nur in den Fällen möglich ist, bei den mit den Messebesuchern ein direktes Gespräch geführt wurde."
2. "...die am häufigsten gestellte Frage der Besucher: 'Hat der Motor einen Zahnriemen?' >>> Mercedes Motoren haben einen Kettentrieb > wird von den Kunden sehr gelobt. **Fazit:** Analyse der Wettbewerber bez. Ärgernissen beim Kunden > Darstellung der Mercedes Lösung im Detail. Darstellung der Unterschiede im Fzg.-Prospekt, z.B. Transparentmotor
Vorschlag: Technikinnovationen von Mercedes in Form einer 'Roadshow' in den Niederlassungen dem Kunden präsentieren und selbst erfahren lassen, z.B. DISTRONIC, Lichtsysteme, Motor, Getriebe
Besucher lobten die Freundlichkeit der MB-Mitarbeiter auf der Messe und die Tatsache, dass sich Mitarbeiter aus der 'Entwicklung' die Zeit nehmen Technik zu erklären.
Einige Kunden bemerkten, dass die Verkäufer beim Händler oft nicht in der Lage sind ihnen die Technik zu erklären und nur am Vertragsabschluss interessiert sind. Aus dem Grund sind sie auf die IAA gekommen, um sich im Detail zu informieren. Interessant wäre ein Videofilm, der die Motoren- / Getriebeentwicklung zeigt, z.B. Prüfstände, Simulation, Berechnung, Konstruktion, Applikation, Fahrzeugerprobung, Superzeitlupen der Gemischbildung und Zündung / Gangwechsel, Abgasnachbehandlung,..."
3. "Es ist durch mehrere Besucher unterstrichen worden, dass sie sich durch das Konzept der Explainer sehr gut betreut fühlen."
4. "Pressetage sollten noch mehr genutzt werden, Journalisten zu den Exponaten / Explainern zu führen."
5. "Die Explainerstationen wurde sehr gern angenommen, viele Besucher sind dankbar, dass sie bei Mercedes konkrete Technik zu sehen bekamen und diese auch genau erklärt bekommen haben."

Station 2

1. "Die meisten Besucher halten nur dann bei einer Attraktion (wie dem B-Klasse Simulator) an, wenn dort ein Explainer aktiv außerhalb des Fahrzeuges erklärt und sich auch visuell was tut (Bewegtes Bild auf einem Bildschirm). Dies war immer besonders deutlich zu erkennen wenn im Simulator Fahrerwechsel durchgeführt wurde. Dann ist ein Großteil der Zuschauer weitergelaufen."
2. "Jede Möglichkeit der aktiven Wahrnehmung (Simulation, interaktive Exponate, ... Gleichzeitige Nutzung von Fachexplainern für z.B. Wartende, 'nur' Interessierte"
3. "Bei allen objektiven und subjektiven Kriterien zur Wissensvermittlung ist m.E. sehr wichtig die Besucher zu unterhalten, um so erstmal eine gewisse Bereitschaft sich länger bei Mercedes-Benz aufzuhalten herzustellen."

Station 3

1. "offenes, erkennbares Auftreten als Wissensvermittler, leicht erkennbares Angebot zur Wissensvermittlung"

Station 4

1. "Explainer werden von Besuchern mit verschiedensten Hintergründen sehr geschätzt. Pro Explainer kann aber jeweils nur ein kleiner Besucherkreis angesprochen werden. Insbesondere Motorexponate erweisen sich immer wieder als Anziehungspunkt für Besucher und Aufsetzpunkt für Gespräche."
2. "Das Interesse an Exponaten, wie z.B. Powertrainmodellen ist sehr gross. Um hier den Besucheransturm zu bewältigen ist hier genügende Explainerkapa sehr wichtig."

3. "Technische Details lassen sich nur durch eine sehr gute visuelle Präsentation (große Bildschirme mit bewegten Bildern, Eyecatcher) realisieren. Originalteile sind für Explainer hilfreich, das Interesse daran ist groß, aber sie sind leider auch schnell 'flüchtig', da sie herumgereicht werden und man extrem auf die Teile aufpassen muss."
4. "Möglichkeit der Messebesucher sich mit Explainer (Ingenieure, die bei Daimler arbeiten)zu unterhalten kam sehr gut an. Bei Wettbewerbern gab es diese Möglichkeit nicht oder nur sehr eingeschränkt. Es sollten noch mehr Technik präsentiert und erklärt werden."
5. "Das Explainerkonzept wurde von vielen Messebesuchern als 'Alleinstellungsmerkmal' auf der IAA gelobt und sehr positiv bewertet, auch weil hier die Marke und Kompetenz des Unternehmens 'persönlich' erlebbar wird."

Station 5

- 0.

Anhang

Anhang C: Empirische Datenerhebung zu „Wissensvermittlung/Meinungsbildung“

Station 6-9

1. "Dialog mit Besuchern im kleinen Kreis wurde sehr gut angenommen. Begeisterung, dass echte Entwickler an den Exponaten stehen war immer wieder sehr groß. Bühnenshow A-Klasse Concept und neue B-Klasse kam extrem gut an (Liveband, emotionaler Auftritt, fantastische LED-Lichteffekte)"
2. "Vermittlung von Innovationen und Technik mittelfristig über 3D-Medien/Projektionen, sofern Anmutung dem Premiumanspruch gerecht wird."
3. "Insgesamt hatte ich den Eindruck, dass der Messeauftritt sehr gut bei den Kunden/Besuchern angekommen ist. Insbesondere die Bühnenshow hat Mercedes-Benz von den anderen Messeauftritten abgehoben. Für die Explainerstationen wäre ein kompletter Antriebsstrang neben dem Fahrzeug sicherlich sehr interessant für die Besucher gewesen."
4. "Es kam beim Publikum extrem gut an, dass an den Stationen Fachexplainer mit Entwickler-Background standen. Dadurch hat sich Daimler vom Wettbewerb deutlich abgesetzt. An den i-Pad-Stelen an meinem Stand war zu wenig Interaktion möglich (nur 2 Powerpoint-Seiten konnten durchgeklickt werden). Super Bühnenshow! Gute Idee: die Möglichkeit, BZ- [Brennstoffzellen-] und Batteriefahrzeuge selbst zu fahren."
5. "Rein praktische Beobachtung: ipad denkbar ungeeignet zur Wissensvermittlung, weil viele spezifische Fragen kommen. Für eine Beantwortung ist das ipad viel zu klein."
6. "Ich war zum ersten Mal Explainer auf der IAA und war überrascht, wie positiv interessiert die meisten Besucher sind. Der Bereich Elektrofahrzeuge wird zwar nur von einem Teil des Menschenstroms besucht, diese sind allerdings sehr daran interessiert und stellen sehr fundierte Fragen."

Station 10

1. "Jeweils sehr positives Feedback von Kunden und Messebesuchern über die Möglichkeit zum direkten Dialog mit dem Fachexperten. Hiermit wird die Glaubwürdigkeit stark gefördert und es erweckt beim Gesprächspartner das Vertrauen. Nachhaltig wird damit das Interesse und die Verbundenheit zur Marke Mercedes-Benz gestärkt."
2. "Sehr positive Rückmeldung der Kunden zum direkten Dialog mit Explainer (aus der PKW Entwicklung), zum Premiumanspruch von Mercedes-Benz im Kernwert Sicherheit und zur persönlichen Erlebbarkeit der Sicherheitsfeatures im Exponat."
3. "Ich war Betreuer (Aufbau/Abbau/technische Unterstützung) und 'Explainer' des Pre-Safe-Simulators. Das Sprichwort 'Wer nicht hören will, muß fühlen' sagt Alles aus. Man kann dem Kunden die Funktionen wortreich und episch erklären, oder aber ihn die Sache erleben lassen. Das 'Fühlen' ist oft selbsterklärend...."

Journalisten

1. "Glückwunsch zu diesem tollen Auftritt auf der IAA 2011. V.a. im Vergleich zu Premium-Wettbewerbern sehr beeindruckend. Dabei besonders hervorheben möchte ich die faszinierende Inszenierung auf der zentralen 'Bühne' und die innovative Messearchitektur. Die nächste Herausforderung aus meiner Sicht ist die sinnvolle Einbindung des fahraktiven Produkterlebnisses, wie bei AUDI bereits im Ansatz versucht. Der Wunsch der Kunden v.a. Dinge benutzen zu können, die auf dem Markt noch nicht erhältlich oder nur schwer zugänglich sind wird weiter wachsen und bedeuten v.a. für die Messekommunikation eine echte Zukunftschance."
2. "Kunden wollen das Fahrzeug 'erfahren' und legen Wert auf Alltagstauglichkeit mit besonderer Note. Design wird immer wichtiger um sich individuell von der 'breiteren Masse' abzuheben. Kunden suchen den kreativen Meinungsaustausch mit dem Explainer oder Verkäufer am Objekt. Alternative Energiethemen, Verbrauch und Nachhaltigkeit werden erfragt, das Umweltbewusstsein ist geschärft."

Ihre Bemerkungen / Ergänzungen zum Fragebogen:

Station 1

1. "Fragestellungen sind leider nicht immer eindeutig zu erfassen, z. B. bei Frage F2."
2. "Meine Antworten sind dadurch beeinflusst, dass ich als Explainer an den Pressetagen und zwei Besuchertagen vor Ort war. Darüber hinaus habe ich den Messestand von Mercedes insgesamt in die Bewertung einbezogen."

Station 2

Station 3

Station 4

Station 5

Station 6-9

1. "Leider kann der Adobe Reader die Eingaben nicht speichern - die Bearbeitung kann somit nicht unterbrochen werden."
2. "Einige Fragestellungen waren nicht so gut zu verstehen."
3. "Nicht ganz einfach auszufüllen, da der Fragebogen oft das ganze Spektrum abdeckt, ich aber nur zu einem sehr speziellen Themengebiet Erfahrungen gesammelt habe."
4. "Die Frage 2.1 ist missverständlich formuliert. Dementsprechend schwer zu beantworten."
5. "Die Frage F4 finde ich sehr seltsam gestellt."

Station 10

1. "Ich habe nicht beantwortbare Fragen nicht durchgestrichen, sondern nur in der Beantwortung ausgelassen."

Journalisten

1. "Sollten Sie weitere Fragen haben, stehe ich Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung."

9 Beiträge

Anhang D: Empirische Datenerhebung zu „Messe-Kommunikation“

Fragebogen zum IV. Expertenfeld: Messe-Kommunikation

zum Promotionsvorhaben von Ralf Baarsch an der Bergischen Universität in Wuppertal, Fachbereich Designtheorie
„Systematisches Management von Designprozessen in komplexen Bezugfeldern“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex IV- Messe-Kommunikation

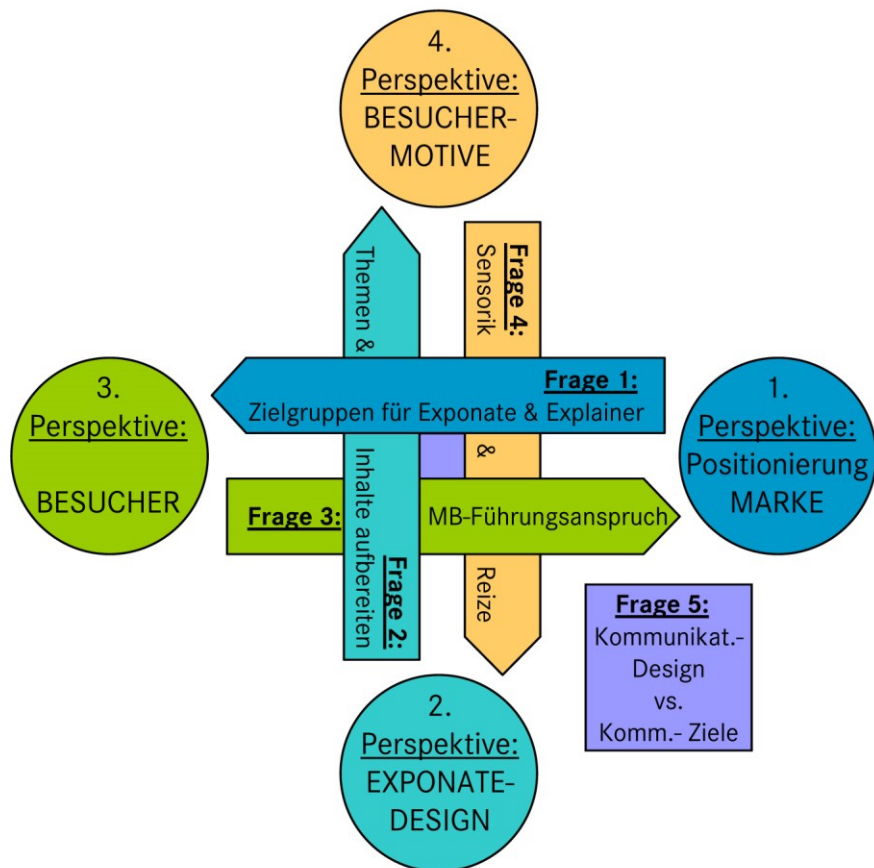


Abb. Grafische Übersicht des Fragenkomplexes IV

Anhang

Anhang D: Empirische Datenerhebung zu „Messe-Kommunikation“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex IV – Messe-Kommunikation

Experten interne Messe-Projektmanager + externe Planer & Designer v. Agenturen + interne Planer u. Designer Showcar F125!

F1. Perspektive: Branchen- & Marken-Kommunikation—Richtung—>Zielgruppen:

Bitte schätzen Sie die Nachfrage der Besucher nach Exponaten und Explainerstationen ein.

n _{IV} =GANZE ZAHLEN	
n _{IV} =23=100%	-/- k.A.
= 12 überdurchschnittlich	
Top-2-	Rang 1
Ranking	Rang 2
	Rang 3

1.0 Wer nutzt dreidimensional gestaltete Exponate und Explainerstationen als wichtige Anlaufpunkte auf Messen?
(Bitte beantworten Sie alle Merkmale: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffende Frage streichen.)

Befragte: interne Messe-Projektmanager + externe Planer & Designer v. Agenturen + interne Planer u. Designer Showcar F125! Basis: n _{IV} = 23	absolut	sehr	wichtig	weniger	nicht	Keine	n _{IV} =23
	notwendig	wichtig	wichtig	wichtig	wichtig	Angaben	
<i>Automobil-Interessenten ... sind ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Kunden der eigenen Marke	11	9	3	0	0	0	23
Kunden des Wettbewerbs	9	9	4	1	0	0	23
eigene Kollegen und Vorgesetzte	4	8	10	1	0	0	23
Wettbewerbs-Kollegen, -Spezialisten	3	14	3	3	0	0	23
Groß- und Flottenkunden	2	11	3	7	0	0	23
Freie Journalisten/Meinungsbildner	5	3	10	5	0	0	23
Vertreter öffentlicher und politischer Einrichtungen und Verbände	0	9	6	4	4	0	23
Zwischensumme:	34	63	39	21	4	0	
<i>Technik- und Feature - Interessenten ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
vielseitig interessierte Auto-Fans	10	10	3	0	0	0	23
Technik- und Detail-Fans	17	6	0	0	0	0	23
Interessenten f. Komfortsysteme	4	11	6	2	0	0	23
Interessenten f. Sicherheitssysteme	7	12	4	0	0	0	23
News & Trends - Suchende	9	5	7	2	0	0	23
Zwischensumme:	47	44	20	4	0	0	
<i>Verbraucher-Interessenten ... sind ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Interessenten f. Produkt-Neuheiten	7	11	5	0	0	0	23
Interessenten f. Umweltfragen	7	10	4	1	1	0	23
Interessenten f. E-Autos u. -Konzepte	13	9	1	0	0	0	23
Zwischensumme:	27	30	10	1	1	0	
<i>Marken- und Lifestyle-Interessenten ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
Design- und Marken-Fans von MB	7	7	6	3	0	0	23
künftige Zielgruppen (Next Generation)	8	8	6	1	0	0	23
heutige (Premium)-Kunden	4	9	7	2	1	0	23
Zwischensumme:	19	24	19	6	1	0	
Σ Nennungen insgesamt:	127	161	88	32	6	0	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
20	3.
18	5.
12	11.
17	6.
13	10.
8	13.
9	12.
20	3.
23	1.
15	8.
19	4.
14	9.
18	5.
17	6.
22	2.
14	9.
16	7.
13	10.

2.2 Welche Mittel der Darstellung favorisieren Sie als Erklär-Werkzeug für Fachexplainer?
(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: interne Messe-Projektmanager + externe Planer & Designer v. Agenturen + interne Planer u. Designer Showcar F 1251; Basis: n _{ij} = 23	zukünftige Trends	neueste Innovationen	State of the art	Nutzen-vorteile	Abläufe & Funktionen	große Detailtiefe	keine Angaben	Ranking nach Voting			
								Σ Nennungen <<< bis <	Rang	Σ Nennungen > bis >>>	
Showcars	19	2	2	0	0	0	-/-	23	1.	9.	0
Serienfahrzeuge	0	8	9	5	0	1		17	4.	7.	6
Designmodelle und -skulpturen	16	0	6	0	0	0		22	2.	9.	0
Simulatoraufbauten (Fahrelebnis)	1	12	2	4	3	1		15	5.	6.	8
Technik-Exponate (Schnittmodelle)	0	11	3	2	4	2		14	4.	6.	8
interaktive Exponate (Themenriegel)	2	11	2	2	4	2		15	5.	6.	8
elektronische Infosysteme (I-Pad-Stelen, Buttler...)	1	6	4	3	1	7		11	5.	4.	11
Originalteile, rein zur Anschauung	1	1	7	5	3	5		9	7.	3.	13
Originalteile, zur Gesprächsunterstützung	0	0	6	8	4	5		6	8.	1.	17
Explainervortrag, mit Originalteilen	1	6	3	5	4	4		10	6.	3.	13
Dialoggespräche mit Explainer	2	6	1	3	2	9		9	7.	2.	14
Explainervortrag, medial unterstützt	3	5	1	3	3	9		9	7.	2.	14
Multimedia-Bühnenshow	7	6	5	1	2	2		18	3.	8.	5
Download-Stationen (Smartphones)	3	7	4	5	0	4		14	4.	5.	9
Σ Nennungen insgesamt	56	81	55	46	29	51					

... um neue Ideen & Trends zu etablieren

... um aktuelle Position zu verstärken

Anhang

Anhang D: Empirische Datenerhebung zu „Messe-Kommunikation“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex IV – Messe-Kommunikation

Experten interne Messe-Projektmanager + externe Planer & Designer v. Agenturen + interne Planer u. Designer Showcar F125!

n _{IV} =GANZE ZAHLEN	
n _{IV} =23=100%	-/- k.A.
x̄ = 12 überdurchschnittlich	
Top-2-	Rang 1
Ranking	Rang 2
	Rang 3

F3. Perspektive: Käufer-Zielgruppe der Marke → Richtung → Führungsanspruch der Marke:

Bitte bewerten Sie den Gesamteindruck der dreidimensionalen Kommunikationslösungen auf dem Messestand.

3.0 Wodurch repräsentiert Mercedes-Benz glaubwürdig seinen eigenen Führungsanspruch?

(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: interne Messe-Projektmanager + externe Planer & Designer v. Agenturen + interne Planer u. Designer Showcar F125! Basis: n _{IV} = 23	perfekt	sehr gut	gut	weniger gut	nicht	Keine	n _{IV} =23
	repräsentiert	repräsentiert	repräsentiert	repräsentiert	repräsentiert	Angaben	
<i>Premiumsanspruch durch ... kann ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
neue Formen und Wege an Besucher heranzutreten (z.B. via Online-Plattformen, Communities ...)	1	11	9	2	0	0	23
klassische Formen und Wege der Inszenierung (z.B. MB typische Formen, Farben, Design, ...)	9	10	4	0	0	0	23
besondere Ansprache spezieller Zielgruppen (z.B. innovative Highlights, Trends)	4	9	6	4	0	0	23
Beständigkeit und Wiedererkennung gestalterischer Elemente (z.B. MB - Layouts, Schriften, Bildsprache, ...)	9	11	3	0	0	0	23
Pflege traditioneller Elemente und Gestaltungsweisen der Marke (z.B. Stern & Schriftzug, Silber, Blau)	11	8	4	0	0	0	23
spezielles (für MB eher untypisches) Design für jüngere Zielgruppen	1	9	6	6	1	0	23
Σ Nennungen insgesamt:	35	58	32	12	1	0	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
12	4.
19	2.
13	3.
20	1.
19	2.
10	5.

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex IV – Messe-Kommunikation

Experten interne Messe-Projektmanager + externe Planer & Designer v. Agenturen + interne Planer u. Designer Showcar F125!

n _{IV} =GANZE ZAHLEN	
n _{IV} =23=100%	-/- k.A.
x̄ = 12 überdurchschnittlich	
Top-2-	Rang 1
Ranking	Rang 2
	Rang 3

F4. Perspektive: kommunikative Absicht der Marke → Richtung → Wahrnehmung der Marke:

Bitte bewerten Sie die Eignung der Wahrnehmungskanäle, um Besucher gezielt auf Messen zu erreichen.

4.0 Welche Reizquellen sind im quirligen Messegeschehen sinnvoll, um Marken- und Technologiebotschaften von Mercedes-Benz zu transportieren?

(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: interne Messe-Projektmanager + externe Planer & Designer v. Agenturen + interne Planer u. Designer Showcar F125! Basis: n _{IV} = 23	absolut	sehr	durchschn.	weniger	nicht	Keine	n _{IV} =23
	geeignet	geeignet	geeignet	geeignet	geeignet	Angaben	
<i>Wahrnehmung erzeugen durch ... ist ...</i>	+++	++	+	-	--	-/-	
multiple Sinnesreize (z.B. Fahrerlebnis)	15	5	3	0	0	0	23
visuelle Sinnesreize (Sehen)	11	11	1	0	0	0	23
akustische Sinnesreize (Hören)	3	6	9	4	1	0	23
taktile Sinnesreize (Tasten)	4	5	10	2	2	0	23
thermale Sinnesreize (Temperatur)	0	3	3	9	8	0	23
olfaktorische Sinnesreize (Geruch)	0	1	7	6	8	1	23
gustatorische Sinnesreize (Geschmack)	0	1	2	5	15	0	23
Σ Nennungen insgesamt:	33	32	35	26	34	1	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
20	2.
22	1.
9	3.
9	3.
3	4.
1	5.
1	5.

Anhang

Anhang D: Empirische Datenerhebung zu „Messe-Kommunikation“

Themendarstellungen von Mercedes-Benz auf der IAA 2011

Fragenkomplex IV – Messe-Kommunikation

Experten interne Messe-Projektmanager + externe Planer & Designer v. Agenturen + interne Planer u. Designer Showcar F125!

F5. Schlussfolgerung: Kommunikations-Design der Marke <—vs.—> Kommunikations-Anliegen der Marke

Bitte äußern Sie abschließend zu diesem Fragekomplex noch Ihre ganz persönliche Einschätzung, wie gut die Maßnahmen der Messe-Kommunikation die Absichten der Marke ausdrücken können.

n _{IV} =GANZE ZAHLEN	
n _{IV} =23=100%	-/- k.A.
≥ 12 überdurchschnittlich	
Top-2-Ranking	Rang 1
	Rang 2
	Rang 3

5.1 Worin spiegeln sich die Ziele der Marke am besten wieder?

(Bitte beantworten Sie jedes Merkmal: pro Zeile immer nur ein Kreuz, ggf. unzutreffendes Merkmal streichen.)

Befragte: interne Messe-Projektmanager + externe Planer & Designer v. Agenturen + interne Planer u. Designer Showcar F 125! Basis: n _{IV} = 23	ausgezeichnet	sehr gut	gut	weniger gut	nicht gut	Keine Angaben	n _{IV} =23
	+++	++	+	-	--	-/-	
Kernwert Verantwortung							
innovative Produktvorführungen	15	5	3	0	0	0	23
nachhaltig: Zahlen Daten, Fakten	1	11	8	3	0	0	23
individuelle Gespräche u. Kontakte	12	8	3	0	0	0	23
Zwischensumme :	28	24	14	3	0	0	
Kernwert Faszination							
interaktive Technologie-Exponate	9	10	3	0	0	1	23
begeisternde Shows u. Infotainment	13	6	3	0	0	1	23
faszinierende Designlösungen	5	13	4	0	0	1	23
Zwischensumme:	27	29	10	0	0	3	
Kernwert Perfektion							
führende Kommunikationsmittel, z.B. I-Pad, ...	11	8	3	1	0	0	23
führende Kommunikationskanäle, z.B. Internet	10	9	3	1	0	0	23
führende Umsetzungsqualität	9	8	5	0	0	1	23
Zwischensumme:	30	25	11	2	0	1	
Σ Nennungen insgesamt:	85	78	35	5	0	4	

Top-2-Ranking	
Σ Nennungen +++ & ++	Rang
20	1.
12	5.
20	1.
19	2.
19	2.
18	3.
19	2.
17	4.

5.2 Bitte ergänzen Sie diesen Fragenkomplex durch Ihre eigenen Kommentare:

Basis: n_{IV}= 23

Ihre Bemerkungen / Ergänzungen zu Besucher-Perspektiven:

interne Messe-Projektmanager (BCBP)

1. "Die dreidim. Messe-Kom. hat einen hohen Stellen- u. Aufmerksamkeitswert, wenn die Qualität + Rahmenbedingungen stimmen. Sie reicht von didaktischen Erklärungen bis zu emotionalen Showeinlagen."

externe Planer & Designer von Agenturen

1. "Die Marke Mercedes-Benz müßte noch mehr Mut zeigen, neue Wege der Kommunikation im Rahmen ihrer Zielsetzungen zu realisieren um neue und jüngere Käuferschichten zu gewinnen. Die Verknüpfung aller Kommunikationselemente innerhalb des Konzerns ist kaum realisierbar. Hier liegt ein grosses Potential für die Zukunft. Klassische Werbung, Presse und Messeaktivitäten sollten an einem Strang ziehen, um fokussiert die Themen zu kommunizieren. Vielleicht etwas oberflächlich aber einprägsam war die 'Freude' Kampagne von BMW, die durchgehend auf allen Plattformen der Kommunikation gespielt wurde. Das behalten Kunden, um sich mit dem Produkt zu identifizieren. Klar und durchgängig! Bündelung aller Instrumente, dass würde man sich für MB wünschen!"

interne Planer u. Designer Showcar F 125!

0.

2 Beiträge

Ihre Bemerkungen / Ergänzungen zum Fragebogen:

interne Messe-Projektmanager (BCBP)

1. "Teilweise treffen mehrere Faktoren pro Zeile zu."

externe Planer & Designer von Agenturen + interne Planer u. Designer Showcar F 125!

0.

1 Beitrag

Anhang E: Erproben des Systematik-Modells am Praxisbeispiel auf der IAA 2013

Praktisch untersuchte Problemstellung: Kurz vor Eröffnung der 65. PKW IAA 2013 musste zur Produktpräsentation der neuen S-Klasse ein zusätzliches Themenexponat zur „Passiven Sicherheit“³⁶¹ in den schon laufenden Messeaufbau eingesteuert werden. Zur Organisation und Lenkung des Designprojekts wurde die **designtheoretische Idee vom Kern- & Rahmen-Konzept** erstmals produktiv eingesetzt.

Der Verfasser entwickelte mit dem vorläufigen Systematik-Modell *strategische, taktische* und *operative Zielbilder* (siehe Kapitel 3.3, Abbildung 59), um darüber zu diskutieren und alle Beteiligten am Messe-Designprozess auf diese Weise einzubinden. Aus den interdisziplinären Diskussionen zur Problemstellung und zu Zielvorstellungen wurden von den beteiligten Spezialisten fachliche *Kern- und Rahmen-Verständnisse* gewonnen. Die systematische Modellstruktur unterstützte den Verfasser und Projektleiter beim inhaltlichen Analysieren und beim systematischen Nachdenken über die wichtigsten Zusammenhänge und Abhängigkeiten im Projekt. Informationen konnten für die Umsetzung systematisch gesammelt, zugeordnet, bewertet und ausbalanciert werden. Dem Designteam halfen Diskussionen über konkrete Zielbilder, einfache Prioritäten zu vereinbaren und das gemeinsame Handeln dazu passend zu verabreden. So entstand eine Atmosphäre des integrativen und interdisziplinären Zusammenarbeitens.

Für die vorliegende designtheoretische Arbeit lieferte dieser Praxistest wertvolle Erfahrungen zur Funktion und zum Umgang mit den designtheoretischen Navigations-Instrumentarien in der Praxis.

Die fachübergreifende Herausforderung für das Entwickeln und Lenken von Design bestand im Identifizieren von Standpunkten und im Ausbalancieren von Zielvorstellungen der Projektbeteiligten. Der räumliche und gestalterische Entwurf zum IAA-Messestand 2013 war gesamtplanerisch weitgehend abgeschlossen. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren zum Bewältigen der zeitlichen, budgetären und räumlichen Herausforderungen waren gemeinsamer Überblick, gegenseitiges Verständnis und Kompromissbereitschaft aller Projektbeteiligten. Das systematische Analysieren von Kern- & Rahmen-Verständnissen hat sich als besonders integrativ für ganzheitliches Nachdenken und effizientes Handeln im Designprozess unter Praxisbedingungen bewährt.

Definieren der projektbezogenen REDAKTIONS-ROLLE des Messe-Designmanagements: Das Messe-Designmanagement ist die strategische und redaktionelle Bewertungsinstanz im Designprozess. Das redaktionelle Team verantwortet sowohl das Einhalten der strategischen Ziele und Vorgaben aus den Gremien des Marketings für Marken-Kommunikation wie auch das planerische Berücksichtigen der fachlichen Hinweise aus den Vertretungen der Fachbereiche. Der *Redaktions-Standpunkt* des Messe-Designmanagers wird durch seine Verantwortung für das Priorisieren der strategisch vorgegebenen Themen und Inhalte der Marke und das Abgleichen zum Kommunikationsauftrag für das spezifische Messeereignis gebildet (siehe dazu Kapitel 3.3, Abbildung 60).

³⁶¹ *In der Regel sind Sicherheitsgurte die sichtbarsten und Airbags die bekanntesten Systeme, wenn Autofahrer „Passive Sicherheit“ (überhaupt) im Fahrzeug wahrnehmen. Die meisten der innovativen Systeme, die erst bei oder nach einem Unfall auslösen, um das Verletzungsrisiko und Folgeschäden abzumindern, sind in der Regel (passiv) in der Fahrzeugstruktur verbaut. Vorstellungen über Unfallfolgen bereiten beim Autokauf außerdem emotionale Unlust. Die kommunikative Herausforderung besteht darin, den Kunden eines Premiumfahrzeugs unsichtbare Hightech-Lösungen verständlich zu erklären und ihre Erwartungen von maximaler Sicherheit zu bestätigen. Die Marke Mercedes-Benz hat durch innovative Schutzkonzepte immer wieder wegweisende Sicherheitsstandards in der gesamten Automobilbranche etabliert. „Sicherheit“ ist bei Mercedes-Benz ein historisch gewachsener Markenwert, der gleichermaßen Kundenerwartungen und das unternehmerische Selbstverständnis prägt.*

Die redaktionelle Herausforderung für das IAA-Projekt war, auf dem Messestand eine erklärungsbedürftige Sicherheitstechnologie als verständliche und erlebbare Innovation zur neuen S-Klasse zu präsentieren. Mit dem zusätzlichen Technologieexponat zum Komfort-Liegesitz gelang es, Botschaften über „Passive Sicherheit“ thematisch passend zur S-Klasse in das verabschiedete Messekonzept zu integrieren.

Definieren der projektbezogenen MODERATIONS-ROLLE des Messe-Designmanagements:

Das Messe-Designmanagement ist die fachübergreifende Vermittlungsinstanz im Designprozess. Als Vermittler begleiten die Messe-Designmanager den Informationsfluss und den Wissensaustausch zwischen allen Projektbeteiligten – das heißt, zwischen Fachexperten, Marketing- und Designspezialisten. Über Moderation werden inhaltlich-fachliches Wissen und Vorstellungen zu Themenbeiträgen mit Zielvorstellungen zu den kommunikativen Botschaften zusammengebracht und diskutiert. Der *Moderations-Standpunkt* wird durch den dialogorientierten Austausch von Inhalten, Materialien und Sichtweisen zu messerelevanten Marken- und Technologiethemen gebildet (siehe dazu Kapitel 3.3, Abbildung 61).

Kommunikation über „Passive Sicherheit“ ist deshalb so schwierig, weil die Hochtechnologien zur Verminderung der Unfallschwere weitgehend unsichtbar im Fahrzeug verbaut sind. Bei der taktischen Lenkungsaufgabe im IAA-Projekt ging es um das Ausfiltern der kommunikationstärksten Fakten und um das Ausbalancieren interner Zielkonflikte. Für den Messestand musste schnellstmöglich eine inhaltlich passende, fachlich stimmige und kostenneutrale Themeninszenierung verabschiedet werden. Fachwissen wurde als Agentur-Briefing aufbereitet und zeitnahe in den gestalterischen Planungs- und Umsetzungsprozess für ein messetaugliches Technologie-Exponat eingesteuert. Das Messe-Designmanagement nahm die Rolle als Moderator ein und koordinierte fachübergreifend alle Projektbeteiligten – Messe- und Architekturteam, Kampagnensteuerung und Baureihenmanagement, Fachexperten der Entwicklungsabteilung, Redaktionsteam für Exponate- und Inszenierungsdesign sowie die Projektleitung für den Messe- und Exponatebau. Das Agentur-Briefing wurde nach dem vorläufigen Modell der Management-Systematik strukturiert und vorbereitet. Unterschiedliche Fach-Perspektiven und Zielvorstellungen der Projektbeteiligten wurden schrittweise abgefragt, systematisch zugeordnet und logisch verknüpft.

Definieren der projektbezogenen KREATIONS-ROLLE des Messe-Designmanagements: Während der operativen Umsetzung besteht die Aufgabe des Messe-Designmanagements vorrangig im Begleiten und Beraten der Konzeptentwickler und Designer. Die strategischen und fachlichen Aspekte von Themendarstellungen müssen in die Entwurfsplanung der Messearchitektur eingesteuert, Designlösungen markenkonform gestaltet und der Exponatebau fachlich begleitet werden. Der *Design-Standpunkt* wird aus der Verantwortung der Entwickler und Designer für kreative Gestaltungslösungen gebildet. Im Messeinsatz müssen Marken- und Technologieinszenierungen benutzerorientiert funktionieren und ein positiv erinnerbares Markenerlebnis für die Besucher erzeugen (siehe dazu Kapitel 3.3, Abbildung 62).

Das IAA-Projektteam 2013 verantwortete sowohl den baulich gestalteten Messestand, das inszenatorische und gestalterische Gesamtkonzept sowie die inhaltlich korrekte und dramaturgisch faszinierende Darstellung der Themen und Inhalte. Das Design und die Inszenierung aller Marken- und Technologiebotschaften mussten operativ innerhalb der gesetzten Budgetvorgaben im Projekt realisiert werden.

Der gesamte operative Designprozess zum Technologieexponat „Passive Sicherheit“ wurde mit dem vorläufigen Systematik-Modell vorbereitet und begleitet (siehe dazu Kapitel 3.4, Abbildung 64).

Analysieren der Ausgangssituation und des projektbezogenen STRATEGIE-BILDES (siehe 1.1 in Abbildung 64): Die Messekommunikation von Mercedes-Benz auf der IAA 2013 war bereits zum Zeitpunkt des Nachdenkens über das zusätzliche Themenexponat „Passive Sicherheit“ abgeschlossen. Die Haupt-Botschaften der Marke waren thematisch priorisiert und die Kommunikationsinhalte redaktionell

abgestimmt. Für die integrierte Produktkommunikation der neuen S-Klasse³⁶² waren Sicherheit, Komfort und Design als Themenfelder und strategische Leitlinien vom Marketing vorgegeben.

In der Ausstellung wurde das Themenfeld Sicherheit bereits über ein Simulatorfahrzeug zur „Aktiven Sicherheit“³⁶³ erlebnisstark inszeniert. Auf der ORIENTIERUNGS-EBENE existierte schon ein verabschiedetes STRATEGIE-BILD, das durch Nachträge nicht aufgeweicht oder konterkariert werden durfte.

Das nachnominierte Thema „Passive Sicherheit“ musste sich sowohl kommunikationsstrategisch als auch inszenatorisch nach den vorhandenen Rahmenbedingungen auf dem Messestand richten und schlüssig in die schon bestehende räumliche Planung integrieren. Planerisch waren alle Themen der neuen S-Klasse und deren zugehörige Technologieexponate auf zwei mögliche Präsentationsräume begrenzt.

Analysieren des projektbezogenen FACHEXPERTEN-BILDES (siehe 1.2 in Abbildung 64): Viele Fachbereiche sind hoch motiviert, ihre Innovationen und Technologiefortschritte auf Messen zu präsentieren. Das Messe-Designmanagement muss deshalb zugleich auf fachspezifischen Ebenen wie auch mit dem Verständnis für gegensätzliche (emotionale) Standpunkte tätig werden. Die Herausforderungen für Lenkungsverantwortliche sind, Gegensätze fachübergreifend zu vermitteln, den Ideen-Findungsprozess redaktionell zu moderieren, Lösungsansätze inhaltlich zu begleiten und Handlungsvorschläge zur finalen Entscheidung oder Umsetzung zu präsentieren. Im Designprozess müssen Designmanager dafür strategisch abwägen, taktisch vermitteln und operativ steuern.

Während der ersten Vorbereitungsgespräche waren die Fach-Entwickler in ihren Vorstellungen zunächst nur auf rein technische Details konzentriert. Den Technikern ging es um das Faszinieren durch Technik. Als wichtigste Symbole favorisierte diese Gruppe daher die neuesten Bauteilkomponenten. Zum Design der Themeninszenierung stellten sich die Fachexperten entweder filmische Beiträge über technologische Innovationen aus dem Forschungsbereich „Passive Sicherheit“ oder Prinzipdarstellungen mit Originalteilen auf dem Messestand vor. Die Gruppe der Marketingexperten favorisierte hingegen, als Kundenerlebnis das innovative Zusammenspiel vieler Technologien kommunikativ zu inszenieren.

Analysieren des projektbezogenen MESSEDESIGN-BILDES (siehe 1.3 in Abbildung 64): Für das Konzipieren und Planen konkreter Designentwürfe zur Darstellung der „Passiven Sicherheit“ war ein zusammenfassender Überblick über das Gesamtprojekt und seine wichtigsten (unternehmens-) strategischen Zielsetzungen notwendig. Verständigung und Empathie halfen den Projektbeteiligten, operatives Experten- und Erfahrungswissen zielorientiert einzubringen und auch bereichsgetriebene Standpunkte zu akzeptieren. Damit gelang konstruktives Nachdenken über die Realisierbarkeit eingebrachter Vorschläge und neuer Ideen. Auf Basis des angewendeten vorläufigen Konzepts der Kern- und Rahmenverständnisse ließen sich die unterschiedlichen Perspektiven und Zielsetzungen relativ strukturiert und systematisch bei

³⁶² *Zum erweiterten Verständnis sei erwähnt: Die jeweils neueste Generation der S-Klasse steht für modernste Komfort- und Fahrleistungen und ist traditionell auch immer ein Innovationsträger für den serienmäßigen Einsatz zukunftsweisender Technologien im Fahrzeugbau. Mit der S-Klasse, Baureihe W/V 222, wurden auf der IAA 2013 serienmäßig viele Verbesserungen hinsichtlich Verbrauchseffizienz, Fahrkomfort und Insassenschutz präsentiert, die in den Jahren 2009 und 2011 noch als Visionen angekündigt oder als Konzepte in Mercedes-Forschungsfahrzeugen gezeigt wurden.*

³⁶³ *Für Autofahrer sind sensorgesteuerte Abstandsregelungen und autonome Brems- und Lenkeingriffe wahrnehmungsstarke Technologien, die zu den Systemen der „Aktiven Sicherheit“ gehören. Journalisten, Fachpublikum und Endverbraucher beachten fahrdynamisch wirksame Fahrerassistenzsysteme derzeit mit Faszination und technischem Interesse. Für Kaufinteressierte ist der sinnstiftende Nutzenbeitrag aktiver Komfort- und Sicherheitssysteme vorstellbar und über bekannte Verkehrssituationen auch selbsterklärend. Auf Messen bieten technische Explainer-Stationen, Sicherheits-Fahrsimulationen und Profi-Testfahrten individuelle und verständliche Produkterfahrungen. Wenn Themeninszenierungen dazu beitragen, die Abenteuer- und Entdeckerlust der Messebesucher zu wecken, entstehen über das erlebte Vergnügen auch nachhaltige und positive Markenerinnerungen.*

den Projektbeteiligten abfragen. So konnte die Gesamtsituation analysiert werden. Aus den tendenziell besten Chancen ließen sich gezielte Schritte und Maßnahmen für das operative Handeln ableiten.

Redaktionell und gestalterisch waren zum Zeitpunkt des nachträglichen Themen-Briefings bereits aus der Produktstrategie viele Serienumfänge an Sicherheits- und Komfort-Ausstattungen in der S-Klasse berücksichtigt und in die operative Projektplanung eingeflossen. Einzelmerkmale wurden gestalterisch zu einer starken Gesamtbotschaft über vernetzte Sensortechnologien zusammengefasst und in thematisch ausgestalteten Vitrinen und wandmontierten Exponaten abgebildet. Dieses Darstellungskonzept war fertig ausgearbeitet und verabschiedet. Die bauliche Umsetzung der Themenräume hatte entsprechend begonnen. Die nachträgliche Themendarstellung zur „Passiven Sicherheit“ musste sich gestalterisch und räumlich daher zwingend dem verabschiedeten Entwurf zum Messestand angleichen (siehe Abbildung 91).

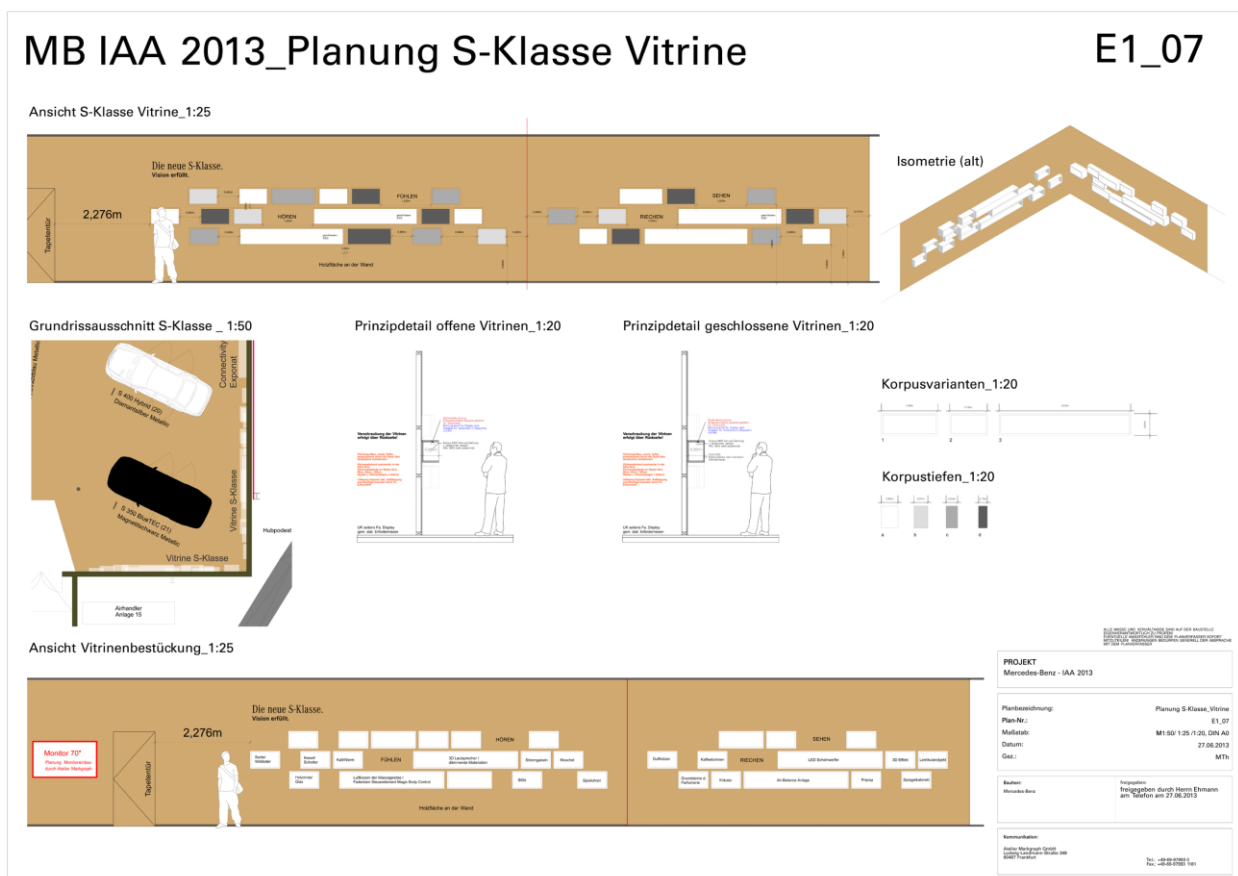


Abbildung 91 Planungsentwurf S-Klasse-Kommunikation, Wand mit Themenvitrinen³⁶⁴

Präzisieren des projektbezogenen STRATEGIE-FOKUS (siehe 2.3 in Abbildung 64): Das Redaktionsteam musste zunächst auf der ORIENTIERUNGS-EBENE zusammen mit dem Designteam, den Fachexperten der Entwicklungsabteilung und der Projektleitung des Exponatebauers eine Zielorientierung für das gemeinsame Denken und Handeln im Projekt erarbeiten. Ergänzende Ziele und Maßnahmen für das nachnominierte Themenfeld – „Passive Sicherheit“ in der neuen S-Klasse – ließen sich nur erörtern und bewerten, wenn zuvor das offiziell verabschiedete Strategie-Bild und die dazu festgelegten Leitplanken auch die gemeinsame Diskussionsgrundlage aller Beteiligten bildeten. Im ersten Abstimmungsge-

³⁶⁴ Atelier Markgraf GmbH und Daimler-Messeabteilung MS/MAF (2013a).

spräch mit allen Planungsvertretern vermittelte das Redaktionsteam³⁶⁵ deshalb einen Überblick über die kommunikationsstrategisch priorisierten Themen. Die unternehmerisch gesetzten Kommunikationsschwerpunkte³⁶⁶ zur IAA 2013 und der weit fortgeschrittene Reifegrad der Umsetzungsplanung bildeten zusammen sowohl den strategischen Handlungsrahmen als auch die weitere Diskussionsgrundlage zur Umsetzung des Technologieexponats „Passive Sicherheit“ auf dem Messestand.

In der Diskussion um ein gemeinsames Ziel-Verständnis konnte recht schnell identifiziert werden, dass die strategische Orientierung auf Komfortaspekte in der neuen S-Klasse genau die passende Kernbotschaft zur Kundenansprache darstellte, über die auch Botschaften zur „Passiven Sicherheit“ transportierbar waren. Mit diesem Zielkonsens konnte der Rahmen der Marken-Kommunikation sogar um einen zusätzlichen Wettbewerbsvorsprung von Mercedes-Benz im Premiumsegment erweitert werden.

Einsteuern des projektbezogenen EXPERTEN-FOKUS (siehe 2.2 in Abbildung 64): Der Strategie-Kern des Marketings prägte auch die ARGUMENTATIONS-EBENE stark, aber nicht alleinig. Das Liefern und Prüfen der passenden und stimmigen Argumente ist die eigentliche Domäne der Experten aus den Entwicklungsbereichen und Fachabteilungen. Fachbereiche sind besonders motiviert, Themendarstellungen zu unterstützen und Inhalte einzubringen, wenn sie technische Innovationen und herausragende Wettbewerbsvorteile vor Pressevertretern, Fachbesuchern, externen Partnern und auch internen Gremienvertretern und Vorständen auf Messen präsentieren können. Fachexperten sehen technikbegeisterte Kunden zu Recht als anspruchsvolle, aber auch positive Meinungsbildner und Multiplikatoren für die Marke. Experten-Kompetenzen sind am besten durch Moderation von Ideen in das Projekt integrierbar.

Durch inhaltliches Befragen der Fachexperten konnte zum konkreten Sachverhalt ermittelt werden, dass die eigentliche Innovation am Liegesitz in der S-Klasse durch technische Weiterentwicklungen und Neukombinationen bekannter Standardkomponenten des Rückhaltesystems erreicht wird. Durch die neuartige Wirkfolge intelligent aufeinander abgestimmter Einzelkomponenten wird in der S-Klasse zugleich mehr Komfort und Sicherheit für die Fondpassagiere geschaffen. Dieser Zugewinn an Sicherheit wird mit dem Komfort-Liegesitz in der neuen S-Klasse von Mercedes-Benz erstmals ab Werk verkauft. Als die am besten wiedererkennbaren und damit werbewirksamsten Symbole dieser passiven Sicherheitstechnologie wurden von den beteiligten Fach- und Kommunikationsexperten übereinstimmend das gesicherte Gurtschloss, der aufgeblasene Sicherheitsgurt (Beltbag) und der aufgeblasene Sitz-Airbag (Cushionbag) identifiziert. Anhand dieser symbolischen Technik-Komponenten (finale Darstellung aller Komponenten siehe in Abbildung 94) wurde eine komfortbetonte Interpretation des Themas als Arbeitsrichtung entschieden. Konzeptionell fügte sich diese Maßnahme logisch und harmonisch in das bestehende IAA-Gesamtkonzept ein.

Diskutieren des projektbezogenen MESSEDESIGN-FOKUS (siehe 2.1 in Abbildung 64): Im nächsten Schritt wurden auf der ERLEBNIS-EBENE besuchertaugliche Darstellungsformen diskutiert,

³⁶⁵ *Die Rolle des Moderators zur Darstellung des Themas auf der IAA verantwortete in Person der Verfasser der Management-Systematik und der vorliegenden designtheoretischen Arbeit.*

³⁶⁶ *Die Daimler AG nutzte die Pressekonferenz auf der IAA 2013, um der internationalen Fachpresse und der Weltöffentlichkeit mit einem seriennahen Fahrzeug die „Vision vom autonomen Fahren“ live vorzuführen. Als Weltneuheit wurde ein Versuchsträger auf Basis einer S-Klasse präsentiert, der erstmals unter alltäglichen Verkehrsbedingungen eine Referenzstrecke von 130 km ohne aktives Eingreifen eines menschlichen Fahrzeuglenkers (auf der historischen „Bertha-Benz-Strecke“ von Mannheim nach Pforzheim) gefahren ist. Pressevertreter und Besucherpublikum fragten anschließend auf dem Messestand verstärkt und sehr im Detail nach, wie unfallfreies Fahren tatsächlich technologisch gelöst wird. Dementsprechend waren Verständlichkeit und Richtigkeit aller Technologiedarstellungen kommunikativ besonders wichtig.*

die im Messeumfeld mit ständig wechselndem Publikum dennoch zuverlässig und mit angemessener Kommunikationsreichweite funktionieren.

Für das operative Handeln/Umsetzen auf dem Messestand konnte als übergreifende Orientierung und Ziel herausgearbeitet werden, dass Messebesucher, die den Themenraum der Produktpräsentation der S-Klasse betreten, vor allem von der Innovationskraft der Marke widerspruchsfrei fasziniert werden sollen. Diese Faszination soll am Messestand auch möglichst immer bis ins technische Detail stimmig erlebbar sein. Kaufinteressenten für die S-Klasse sollen dagegen sofort den individuellen Nutzensvorteil an diesem speziellen Sonderausstattungsmerkmal erkennen und verstehen.

Aus strategischer Perspektive erschien daher die räumliche Verortung des Technologieexponats im Themenraum der S-Klasse naheliegend. Mit der unmittelbaren Nachbarschaft zur Exclusive-Lounge für VIP-Kunden und zur stark besucherfrequentierten Themeninstallation des Simulatorfahrzeugs zur „Aktiven Sicherheit“ konnten gleichzeitig echte verkaufsfördernde und breitenwirksame Synergien für die Produktkommunikation auf der IAA geschaffen werden.

Formulieren des projektbezogenen ZIEL-BRIEFINGS (siehe 3.1–3.2 in Abbildung 64): Um die unterschiedlichen Perspektiven der Fachvertreter hinsichtlich der gestalterischen Umsetzung für die IAA zu vereinen, mussten gemeinsam getragene Strategie-Ziele auf der ORIENTIERUNGS-EBENE formuliert und ein handlungsleitendes Konzept für die Themendarstellung auf der ERLEBNIS-EBENE entwickelt werden.

Mit dem INTEGRIERTEN BRIEFING zur S-Klasse-Produktkampagne waren Komfort- und Sicherheitsaspekte als übergreifende strategische Marketing-Botschaften gesetzt. Weil das Thema Sicherheit bereits über das Simulatorfahrzeug der „Aktiven Sicherheit“ als Highlight-Thema dominant auf der Messe vertreten war, musste die „Passive Sicherheit“ als fachlich hoch spezialisiertes Technologiefeld über das Thema Komfort besucherverständlich und widerspruchsfrei in das bestehende Messekonzept integriert werden. Dieses Kommunikationskonzept erschien den Fachexperten anfangs widersprüchlich und erzeugte einen entsprechenden Zielkonflikt der Interessen.

Das redaktionelle MESSEDESIGN-BRIEFING sah deshalb vor, den Messebesuchern die Botschaften zu passiven Sicherheitstechnologien stärker unter dem Komfortaspekt eines äußerst sicheren Liegesitzes zu vermitteln. Das Exponate-Design musste für die Messebesucher sowohl eine aufmerksamkeitsstarke Darstellungsform als auch verständliche Inhalte und Argumente abbilden. Das Themenexponat musste als technologische Neuerung und Innovation verständlich zeigen, dass der entfaltete Sitz-Airbag stets die optimale Sitzposition zum Beckengurt sicherstellt und der Beltbag nachhaltig den Brustkorb vor Unfallfolgen schützt. Diese Kernbotschaft musste möglichst kompakt und selbsterklärend an bekanntes Wissen vieler Messebesucher angeschlossen werden.

Entwickeln des projektbezogenen MESSEDESIGN-KONZEPTS (siehe 4.1–4.2 in Abbildung 64): Die zu entwickelnde Themendarstellung musste auf der Messe als Kernbotschaft den komfortverstärkenden Nutzen passiver Sicherheitssysteme vermitteln. Die Designer gingen zur Konzeptentwicklung von der Annahme aus, dass sich die breite Öffentlichkeit vermutlich eher für die Symbolwirkung eines Liegesitzes in der S-Klasse interessieren wird. An technischen Details haben dagegen vermutlich eher Fachexperten und kaufinteressierte Kunden genaueres Interesse. Auf der ERLEBNIS-EBENE wurde aus der technisch und gestalterisch geführten Diskussion schließlich die Sicherheits-STORY von einem schematisch dargestellten Liegesitz als Designkonzept für den Messeauftritt entwickelt.

Die technischen Details sollten nach Rücksprache mit den Fachexperten auf der ARGUMENTATIONS-EBENE im Sinne eines verständlichen STORY-TELLINGS als eine visuell erlebbare Materialcollage interpretiert und zusammengefügt werden, um als Wandansicht über mehrere Vitрины hinweg inszeniert zu werden. Teilweise geschnittene und teilweise aufgepolsterte Originalteile sollten fernwirksam visuelle Aufmerksamkeit erzeugen und symbolisch den Sitzaufbau repräsentieren. Als messetaugliches

Wahrnehmungserlebnis und Zielbild wurde eine geschnittene Sitzschale mit Einblick in die ausgelösten passiven Systemkomponenten vereinbart. Zum Exponatebau wurden ein gesichertes Gurtschloss, ein aufgeblasener Sicherheitsgurt, ein aufgeblasener Airbag unter der Sitzfläche und grafische Umrisskonturen des gesamten Liegesitzes mit Lehnenneigung in Liegeposition eingeplant (siehe Abbildung 92).

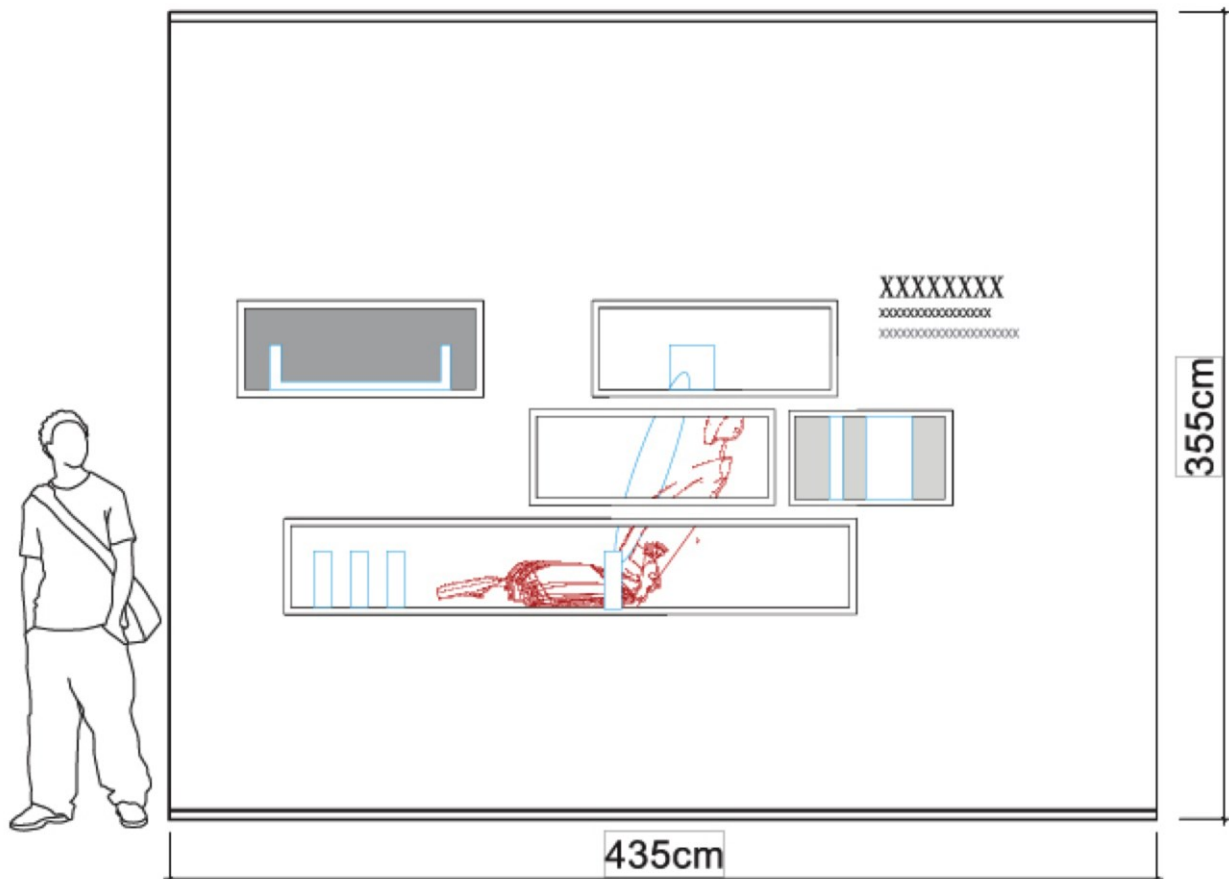


Abbildung 92 Planungsentwurf für Sondervitrine zur Themendarstellung der Passiven Sicherheit³⁶⁷

Ausarbeiten des projektbezogenen MESSEDESIGN-ENTWURFS (siehe 4.2–5.3 in Abbildung 64): Das gemeinsam getragene Designkonzept verfolgte die Idee, über mehrere Vitrinen hinweg eine Wandinstallation aus grafischer Sitzsilhouette und logisch arrangierten Technikkomponenten auszustellen. Technische Details ausgewählter Systemkomponenten sollten durch geschnittene Originalteile abgebildet werden. Planungspakete, Vorbereitungsmaßnahmen und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung wurden mit allen Fachvertretern arbeitsteilig verabredet. Das Redaktionsteam für Messedesign verantwortete übergreifend das Einsteuern und Begleiten des Themenexponats in die bestehende IAA-Ausstellung. Die Experten des Designteams übernahmen das Entwerfen und das Koordinieren der zusätzlichen Vitrinenwand und deren Integration in die räumliche und grafische Gesamtgestaltung. Mit den Entwicklern der Fachabteilung wurde das Schneiden, Aufpolstern und Positionieren der Originalteile vereinbart sowie fachspezifische Beratung bei der Anordnung. Die Messebauexperten übernahmen auf der Baustelle den Einbau aller Schnittteile, Systemkomponenten und Grafiken in die Vitrinen (siehe Abbildung 93).

³⁶⁷ Atelier Markgraph GmbH und Daimler-Messeabteilung MS/MAF (2013b).



Abbildung 93 Erste Umsetzung des Themenexponats – missverständlich inszenierte Systemkomponenten, nachträgliche Markierungen mit roten Rahmen durch Verfasser³⁶⁸

Bei der Erstabnahme (STORY-APPROVAL) wurde unter strategischen Gesichtspunkten identifiziert, dass die Anordnung einiger Originalbauteile in wichtigen technischen Umsetzungsdetails vom verabschiedeten Entwurf abwich.³⁶⁹ Die Rückhaltesysteme waren durch missverständlich angeordnete Systemkomponenten für Messebesucher nicht selbsterklärend zu verstehen. In seiner ästhetischen Designwirkung und räumlichen Verortung überzeugte das zusätzliche Themenexponat ansonsten völlig. Für das inhaltlich korrekte und didaktisch verständliche Technologieerlebnis (STORY-TELLING) auf der Messe war die Anordnung der Systemkomponenten und ihrer Funktionszusammenhänge im Exponat entscheidend. Durch Anwenden der Management-Systematik konnten noch vor Messebeginn durch Überprüfen der Designlösung wichtige Verständnisfragen und sogar Fehlinterpretationen für das Messepublikum (beim STORY-CONSUMING) identifiziert und repariert werden. Die beabsichtigte Marketing-Botschaft eines umfassend durchdachten Insassenschutzes wurde erreicht (DESIGN-IMPROVING).

Korrekturmaßnahmen über REKURSIONSSCHLEIFEN (siehe 5.1–4.1 in Abbildung 64): Durch Abgleichen verschiedener Kern- und Rahmenverständnisse von verschiedenen Standpunkten aus, wurden die Kritikauslöser systematisch und schrittweise nach dem Modellprinzip eingegrenzt. Zielkonflikte wurden mit den Projektbeteiligten redaktionell diskutiert. Beim Moderieren der Problemlösung³⁷⁰ war die Struktur der Management-Systematik hilfreich, um Expertenwissen gezielt einzubinden. Verbesserungs-

³⁶⁸ Baarsch, Ralf (2013a), Abb. Foto IMG_9851.JPG.

³⁶⁹ Dem technischen Laien sollte ursprünglich mit dem Einblick in die aufgeschnittene Sitzschale und in den aufgeblasenen Sitzairbag das ausgelöste System erklärt werden. Die Sitzschale war aber als geschlossene Außenhälfte aufbereitet worden. Pyrotechnische Elemente des Airbagsystems unter dem Sitz waren kommunikativ herausfordernd und für Laien auch nur schwer erkennbar. Ohne Gurtschloss war der fast in Originallänge ausgestellte Beltbag nicht selbsterklärend, außerdem wurde er abweichend zur Sitzposition dargestellt.

³⁷⁰ Als Handlungsoptionen identifizierten und vereinbarten die Projektbeteiligten gemeinsam: Einzelne Originalteile wurden, trotz ihrer technischen Wichtigkeit, in ihrer Präsenzwirkung zu Gunsten einer eher symbolischen und auch fernwirksamen Anordnung angepasst. Auf einen Tausch der Schnittsegmente wurde aus Kosten- und Zeitgründe verzichtet. Besonders erklärungsstarke Bauteile, wie das Gurtschloss und der Beltbag im Brustbereich, konnten im Themenexponat nachträglich ergänzt/verändert werden und verbesserten damit insgesamt das Allgemeinverständnis.

ziele und Veränderungsmaßnahmen konnten zeitnahe und problemorientiert per Telefonkonferenz abgeklärt werden. Die Lösung bestand in der Korrektur des Gurtsystems. (siehe Abbildung 94).



Abbildung 94 Korrigierte Umsetzung des Themenexponats – selbsterklärende Darstellung des Gurtsystems, nachträgliche Markierungen mit roten Rahmen durch Verfasser³⁷¹

Das intelligente Zusammenspiel passiver Sicherheitssysteme und deren innovativer Nutzenbeitrag für Fach- und Kaufpublikum wurde durch geringfügige Adaptionen des Gurtschlösses (nun mit eingesteckter Gurtzunge) und aufgepolstertem Beltbag (nun im Brustbereich) erreicht (siehe Abbildung 95).



Abbildung 95 Technologieerlebnis am Themenexponat zur Passiven Sicherheit für Besucher der IAA 2013 (Messestand 2013 der Daimler AG, Ebene 1)³⁷²

³⁷¹ Baarsch, Ralf (2013b), Abb. Foto IMG_9855.JPG.

³⁷² Baarsch, Ralf (2013c), Abb. Foto IMG_9888.JPG.

Für Messebesucher gelang am Beispiel des Komfort-Liegesitzes auf der IAA 2013 eine didaktisch und ästhetisch wirkungsvolle Themendarstellung, die zur übrigen Produktinszenierung der neuen S-Klasse passte. Das komplexe und schwierig kommunizierbare Thema „Passive Sicherheit“, mit „unsichtbaren“ Technologien, wurde über Komfortaspekte gleichermaßen nahbar und intuitiv inszeniert.

Fazit: Der Praxistest bestätigt das Konzept der vorläufigen Designmanagement-Systematik. Der betreute Designprozess verlief nicht linear und nicht eindimensional. Die zu steuernde Komplexität erstreckte sich über mehrere, parallele Ereignis- und Handlungs-Ebenen und in vielen rekursiven Schleifen. Das vorläufige Systematik-Modell bot dem Lenkungsverantwortlichen in der dynamischen Projektumgebung eine konstante Basisstruktur an, mit der schnell und situationsbezogen eine Gesamtübersicht zu gewinnen war (siehe dazu Kapitel 3.4, Abbildung 64). Mit dem Systematik-Modell konnten die Lenkungsaufgaben des Messe-Designmanagements im Hintergrund des Designprozesses vorbereitet und begleitet werden. Das Modell half, die Kommunikation (und damit das Denken und Handeln) im Designprozess systematischer und integrativer zu modellieren. Mit klarer Orientierung auf die strategischen Leitlinien, Unternehmensziele und Markenwerte konnten Vorgaben, Bewertungen und Entscheidungen sowohl in redaktioneller wie auch gestalterischer Hinsicht gezielter gesteuert werden. Konkrete Analysen und Entscheidungen kamen mit gemeinsamen Kern- und Rahmenverständnissen deutlich schneller zustande. Unstrukturiertes Annähern erfordert dagegen mühsame Schleifen, insbesondere wenn isoliertes Denken und Handeln oder politisches Bereichsverhalten den Designprozess blockieren.

Die gewonnene Gesamtübersicht über Zusammenhänge und Abhängigkeiten ermöglichte besseres Lenken – strategische Leitplanken zu vereinbaren, die den Projektbeteiligten wiederum weitgehend selbststeuernde, dezentrale Flexibilität für ihre Zuständigkeiten einräumten. So wurde ein „lebendiges System“³⁷³ etabliert. Die Situationsbewertung wurde aus unterschiedlichen Fachperspektiven zugelassen. Durch gemeinsam getragene, übergreifende Zielorientierungen liefen sowohl das Denken wie auch das Handeln der Beteiligten deutlich routinierter ab.

Die tatsächlichen Konfliktfelder auf der ORIENTIERUNGS-EBENE wurden mit der Systematik-Struktur relativ schnell identifiziert. Ebenso wurde auf der ARGUMENTATIONS-EBENE das Moderieren zwischen den Planungsbeteiligten erleichtert. So wurden lösungsorientierte Ansätze aus der Diskussion heraus deutlich schneller generiert. Mit der systematischen Zielfestlegung und Problemanalyse wurden gleichzeitig für die ERLEBNIS-EBENE die wichtigsten mitgeltenden Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für die Designentwicklung identifiziert.

Das Einbeziehen und Berücksichtigen auch gegensätzlicher Fachperspektiven und Teilziele führte ebenenübergreifend zu einer konstruktiven Atmosphäre der Zusammenarbeit und der Akzeptanz anderer Standpunkte. Der systematische Austausch über Standpunkte und Ziele erleichterte das Herstellen und die Korrektur einer gemeinsamen Zielvorstellung. Diese Basis diente der Orientierung und bot gleichzeitig Kontrollreferenzen an. Transparenz sorgte für höhere und schnellere Akzeptanz. Notwendige Anpassungen wurden pragmatisch entwickelt und zeitnahe auf der Baustelle umgesetzt.

Den Projektteilnehmern wurde das zum Messe-Designmanagement eingesetzte Systematik-Modell nicht explizit vorgestellt. Die Projektteilnehmer kamen mit ihm lediglich indirekt über die damit vorbereiteten Analysen und Lenkungseingriffe in Berührung. Das redaktionelle Denken und Lenken wurden durch Konzept und Modell als Struktur gebendes Werkzeug im Hintergrund entscheidend unterstützt.

³⁷³ *Begriffswahl in Anlehnung an die Systemforschung von Malik. Vgl. Malik, Fredmund (2008).*

Lebenslauf

Kontaktdaten

Name	Ralf Baarsch
Adresse	Rubensweg 6 in 70794 Filderstadt
E-Mail	ralf.baa@t-online.de

Hinweis:

Der Lebenslauf ist in der Veröffentlichung/Online-Version aus Datenschutzgründen nicht enthalten.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die eingereichte Arbeit selbständig verfasst habe, bei der Abfassung der Arbeit nur die in der Dissertation angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe und alle wörtlich und inhaltlich übernommen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Des Weiteren versichere ich, dass ich die Dissertation in der gegenwärtigen oder einer anderen Fassung keinem anderen Fachbereich einer wissenschaftlichen Hochschule vorgelegt habe und keine früheren Anträge auf Eröffnung eines Promotionsverfahrens gestellt habe oder zu einer Promotion abgelehnt wurde.

Filderstadt, 30.04.2016

Ralf Baarsch