

Mit Eigenwilligkeit zum Erfolg

## Differenzierung prägt: Ohne Differenzierung keine Marke, kein Design, keine Kommunikation

**KISKA ist eine unabhängige Designagentur mit Standorten in Österreich, Deutschland, den USA und China – im Salzburger Hauptsitz sind mehr als 230 Designer, Strategen, Digital-Experten, Ingenieure und Modeller aus über 34 Nationen beschäftigt. In disziplinübergreifenden Prozessen werden seit 1990 emotionale Marken und Produkte für internationale Kunden kreiert.**

Dr. Judith Schloffer

**A**ktuell arbeitet KISKA am Relaunch von Husqvarna, der zweitältesten Motorradmarke der Welt, die seit 2013 zum KTM-Portfolio gehört. Anhand dieses Projekts erläuterte Mag. Dietmar Karner im Rahmen des 297. Clubabends die Relevanz von Differenzierung durch Design und verdeutlichte, wie das Unternehmen Marken definiert, Aufmerksamkeit generiert, Emotionen weckt und Kundenloyalität schafft.

### Designing Desire

Die Designagentur KISKA wurde 1990 von Mag. Gerald Kiska in Salzburg gegründet und führt seit ihrer Gründung ihre Kunden zu einer durchgängigen, fokussierten Produktidentität und bietet um-

fassende Designlösungen. Durch eine Kombination der wichtigsten markenbildenden Elemente Produkt, Produktumgebung und Kommunikation werden so durchgängige und zielgerichtete Marken- und Marktauftritte geschaffen.

Seit mehr als 27 Jahren – seit Stefan Pierer die Marke KTM und das Werk aus der Konkursmasse herausgekauft hat – besteht eine enge Verbindung zwischen KISKA und KTM. Anfangs war KISKA für das Produktdesign der KTM-Motorräder verantwortlich. Mit der Zeit wurde auch die Kommunikation und schließlich die Markenberatung übernommen. Durch den gemeinsamen Erfolg entstand die Idee, das Know-how auch anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen. So haben sich die drei Standbeine – Beratung, Design



und Kommunikation – entwickelt. Mittlerweile ist das Unternehmen neben KTM auch für die Markenauftritte von u. a. Gasteiner, Zeiss, adidas, Atomic und Hilti verantwortlich.

Das Unternehmen hat seinen Sitz im Salzburgerischen Anif, dieser wird auch als „the alpine playground“ bezeichnet. Weitere Standorte befinden sich in Bamberg, Deutschland, Murrieta, Kalifornien, und Shanghai, China.

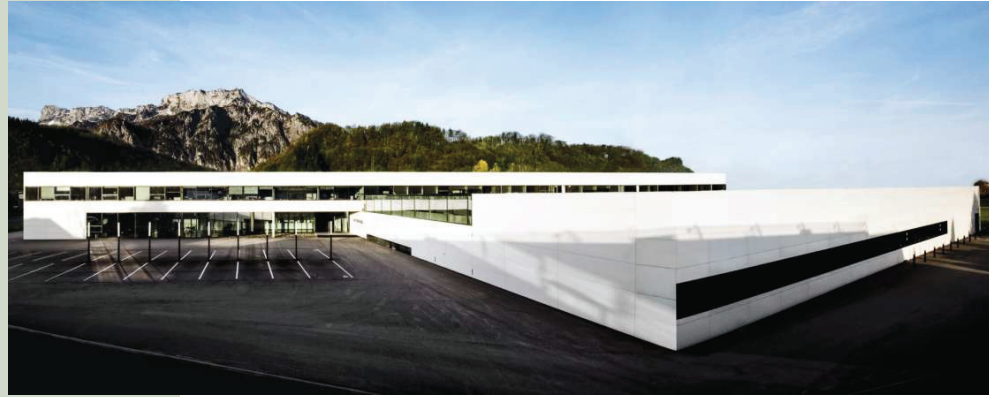
### Schaffung von Markenerlebnissen

Der Dreh- und Angelpunkt in einem Unternehmen ist laut Mag. Karner immer die Marke. Diese dient dazu, die Ausrichtung für gutes Design, gute Kommunika-

tion und auch gute Innovation vorzugeben. Ein gutes Design ist in Form gegossene Kommunikation. Was vorgegeben wird zu kommunizieren, erzählt die Marke. Dementsprechend liegt am Beginn eines Projektes der Fokus in der Herausarbeitung der Markenmerkmale. Diese dienen schließlich der Positionierung und Differenzierung sowie der Entwicklung des Designs und der Kommunikation. In diesem Zusammenhang verglich Mag. Karner die Aufgabe eines Marketer bei der Marktentwicklung oder der Wiederbelebung einer Marke mit der eines Archäologen: „Es ist nicht sinnvoll, mit großen Geräten an die Sache heranzugehen und dabei zentrale Elemente zu zerstören. Es bedarf Schaufel und Besen, die vorsichtig und in kleinsten Schritten den Schotter, Sand und Staub, die sich im Laufe der ▶

Foto: Rudi Schedl





„The alpine playground“, die Unternehmenszentrale von KISKA in Anif  
Foto: KISKA

Zeit auf eine Marke gesetzt haben, entfernen und den Markenkern freilegen. Der Markenkern erzählt dann die Differenzierungsmerkmale, die für die Entwicklung der Designs und der Kommunikation notwendig sind.“ Durch Differenzierung sowie Polarisierung soll eine gewisse Eigenwilligkeit einer Marke erreicht werden, denn „Kultmarken sind nicht clean, sondern eigenwillig“, so der Referent weiter.

Wie KISKA diese Vorgehensweise umsetzt, Marken definiert, daraus Aufmerksamkeit generiert, Emotionen weckt und so Kundenloyalität schafft, stellte der Referent anhand der Neupositionierung der Marke Husqvarna dar.

**Die Marke Husqvarna**

Um Marken zu verstehen und Differenzierungsmerkmale herausarbeiten zu können, ist eine Möglichkeit, in die Historie des Unternehmens bzw. der Marke einzutauchen, quasi die Marken-DNA zu entschlüsseln.

Die Wurzeln der Marke Husqvarna liegen in einem kleinen schwedischen Städtchen, das heute ein Stadtteil von Jönköping ist, zwischen Stockholm, Göteborg und Malmö. 1689 wurde dort Husqvarna als

königliche Waffenschmiede gegründet. Aus dieser Zeit stammt auch noch das heutige Logo mit einem Waffenfahnen, Kimme und Korn.

Aus dem damals schon metallverarbeitenden Unternehmen hat sich eine Metallfabrik entwickelt, die im 19. Jahrhundert Fahrräder herstellte. Im Jahr 1903 wurde schließlich das erste Motorrad auf den Markt gebracht. Damit ist Husqvarna nach Royal Enfield und noch vor Harley-Davidson die zweitälteste Motorradmarke der Welt und somit ein Pionier in der Motorradentwicklung.

Durch die Leichtigkeit der Motorräder wurden diese vor allem im Gelände eingesetzt und erlangten Anfang der 1950er-Jahre Bekanntheit im Motorcross-Sport. Nach dem Einstieg in den Enduro-Sport im Jahr 1953 gewann Husqvarna 1959 den ersten Weltmeistertitel in der 250-ccm- und 1960 in der 500-ccm-Klasse. Damit war Husqvarna damals das Maß aller Dinge der geländegängigen Motorräder und es begann eine lange und erfolgreiche Geschichte im Motorcross-Rennsport.

Mit dem so genannten „Silberpfeil“ – im Schwedischen Silverpilen – wurde 1955 eine Motorrad-Ikone entwickelt. Der Silberpfeil war ein zukunftsweisendes Husqvarna-Modell, das speziell für den Offroad-Einsatz gebaut wurde. Wendig und mit einem Gewicht von nur 75 kg waren Teleskopgabel, hydraulische Stoßdämpfer und der im Rahmen montierte Motor seinerzeit revolutionär.

Das goldene Zeitalter in den 1960er- und 1970er-Jahre brach für Husqvarna genau dann an, als der Motorrad-Geländesport boomte und an Popularität gewann. Mit seiner anhaltenden Siegesserie bei den wichtigsten Rennen und Wettbewerben auf der ganzen Welt wurde Husqvarna zum dominanten Faktor im World Motocross. Durch das Erlangen von 14 WM-Titeln im Motocross, 24 Enduro-Europameisterschaften und 11 Siegen bei der Baja 1000 wurde Husqvarna schnell zur ultimativen Marke im Motorrad-Geländerennsport jener Zeit.

1960 gewann Husqvarna den ersten Weltmeistertitel in der 500-ccm-Klasse  
Foto: Husqvarna Motorcycles



Der Referent des Abends Mag. Dietmar Karner (Mitte) mit dem Moderator Mag. Andreas Spreitzer (Spreitzer and Friends) und Univ.-Prof. Dr. Thomas Foscht (Marketing Club Graz)  
Foto: Dr. Heike Riedl

Der legendäre Ruf von Husqvarna verbreitete sich auch jenseits der Offroad-Szene. Ende der 1970er-Jahre war der ehemalige Nischenanbieter von Spezialmotorrädern plötzlich auch für große Unternehmen interessant. So kaufte 1977 eines der größten Unternehmen Schwedens, Electrolux, die gesamte Husqvarna-Firmengruppe. Das Pioniertum wurde 1983 mit der Einführung des Viertaktmotors fortgeführt. Der leichte, wendige und luftgekühlte Offroadler wurde zum Wegbereiter für eine neue Generation von Viertakt-Wettbewerbsmaschinen.

Im Jahr 1987 wurde die Husqvarna Motorrad Division an den italienischen Motorradhersteller Cagiva verkauft und Teil der MV Agusta Motor S.p.A. Die Motorräder, die weithin als „Huskies/Husky“ bekannt waren, wurden ab 1988 in Varese produziert. Das Kernteam der Entwicklungsabteilung von Husqvarna entschied sich allerdings dafür, diesen Schritt nicht mitzugehen und in Schweden zu bleiben. Sie spalteten sich ab und gründeten 1988 „Husaberg“, ein Unternehmen, das Motocross-Maschinen baute. Da aber der Markt für diese Maschinen zu klein war, wurde 1995 Husaberg von KTM übernommen.

Mit ehrgeizigen Plänen zur Erweiterung der Sparte Geländemotorräder kaufte BMW im Jahr 2007 Husqvarna Motorcycles. Ziel war es, die jüngere Zielgruppe der Husqvarna-Fahrer in den Konzern zu bringen und diesen später BMW-Motorräder zu verkaufen. Aber auch BMW konnte die Marke in Anlehnung an die Erfolge der 1970er-/1980er-Jahre nicht wiederbeleben. Durch die geringe Produktionszahl von 8000 bis 10.000 Stück und dem damit geringen Stellenwert der Marke im Konzern wurde Husqvarna nach sechs Jahren an KTM verkauft, was die Wiedervereinigung der beiden Teile der ursprünglichen Marke Husqvarna aus den 1960ern und 1970ern bedeutete.

Damit stand die KTM-Gruppe allerdings vor der Herausforderung, die zwei Motorradmarken Husqvarna und KTM nebeneinander zu positionieren, ohne

sich dabei selbst zu kannibalisieren. Ziel war es daher, andere Zielgruppen anzusprechen und den Markenauftritt so zu gestalten, dass zwei vollkommen unterschiedliche Positionierungen entstehen.

**Erarbeitung von Differenzierungsmerkmalen**

Noch vor dem Kauf von Husqvarna im Jahr 2013 begann, als langjähriger Partner der KTM-Gruppe und Stefan Pierer, die Arbeit von KISKA mit der Aufgabe herauszufinden, „ob in der Marke Husqvarna noch Leben steckt, oder ob die Marke tot ist“, wie Mag. Karner es formulierte. Nach dem Kauf wurde KISKA dann damit beauftragt, eine Belebung der Marke Husqvarna zu schaffen, die Marke einem Relaunch zu unterziehen, ein neues Erscheinungsbild in allen Ausprägungen zu entwickeln, aber auch eine klare Abgrenzung der „neuen“ Marke Husqvarna zur bestehenden Marke KTM zu definieren. Dazu arbeitete KISKA die Differenzierungsmerkmale der Marken in den Punkten Produktdesign, Kommunikation und Wettbewerb heraus.

Gestartet wurde – ausgehend von den bisherigen Recherchen – mit der Analyse zur Positionierung der Marke. Die klare Vorgabe war, sich vom Image von KTM mit dem Claim „ready to race“ und den Markenwerten „Purity“, „Performance“, „Adventure“ und „extreme“ zu unterscheiden. Im Rahmen der Definition der Markenwerte von Husqvarna wurden schließlich folgende Begriffe als zentral für den Markenkern abgeleitet: „Pioneering“, „Premium“ und „swedish Roots“. Dadurch war der Grundstein gelegt, zwei voneinander unabhängige Markenwelten für KTM und Husqvarna zu erschaffen.

**Produktdesign**

Nach der Übernahme von Husqvarna war es Ziel des Unternehmens, so schnell wie möglich mit einer ▶



„Kultmarken sind nicht clean, sondern eigenwillig. Diese Eigenwilligkeit soll durch Differenzierung und Polarisierung erreicht werden.“

Mag. Dietmar Karner, Business Development, KISKA GmbH  
Foto: Dr. Heike Riedl



Entwicklungsstufen im Designprozess eines Motorrades

Fotos: Husqvarna Motorcycles (1, 2, 4), KISKA (3)

Stefan Pierer stellt das Showmodell der Vitpilen-Straßenkollektion auf der EICMA 2015 vor  
Foto: Marco Campelli

FACTS

KISKA.

KISKA GmbH

Mitarbeiter: 230

Standorte: Österreich, Deutschland, USA, China

Kunden: KTM, Gasteiner, Frauscher, Zeiss, Husqvarna, adidas, Atomic

neuen Designidee auf der renommierten EICMA, der weltgrößten Motorrad-Messe in Italien, präsent zu sein. Der Produktdesign-Prozess dazu begann mit ersten Skizzen auf Papier. Erst in späterer Folge wurden Stilrichtungen und Aussehen am Computer in 2D dargestellt. Für die Modellierung wurden dann 3D-CAD-Grafiken und Tonmodelle erzeugt.

Im Rahmen des Designprozesses wird bei KISKA auch strikt zwischen Styling und Design unterschieden. Styling ist laut Mag. Karner „die oberflächliche Behübschung“. Design umfasst Aspekte wie Produktion, betriebswirtschaftliche Überlegungen und Einkauf, um auch einen Preis für das Produkt zu erreichen, der am Markt durchsetzbar und für das Unternehmen profitabel ist. Vor allem bedeutet Design aber die Schaffung eines Markenerlebnisses.

Innerhalb eines halben Jahres wurde dann die Idee eines Husqvarna-Motorrades der Zukunft entwickelt und als Modell „701 Supermoto“ auf der EICMA 2013 vorgestellt. Dies bedeutete eine Rückkehr der Marke zu ihren Anfängen der Entwicklung von Einzylinder-Straßenmotorrädern in den 1930er-Jahren.

Die Markenausprägung hat zu diesem Zeitpunkt allerdings nur an der Oberfläche stattgefunden. So wurden die schwedischen Wurzeln durch die Verwendung der Farben blau und gelb dargestellt. Der Premium-Charakter wurde durch eloxierte bronzefarbene Teile am Motorblock, an den Bremsen und dem Auspuff vermittelt.

Vom technischen Standpunkt unterscheiden sich KTM- und Husqvarna-Motorräder kaum, denn betriebswirtschaftlich ist eine Zweimarkenstrategie für die KTM-Gruppe nur dann sinnvoll, wenn die Pro-

dukte beider Marken auf derselben Plattform aufgebaut werden können. Ein Motorrad besteht aus 700 bis 1000 Teilen, 80 Prozent der Motorräder beider Marken sind Gleichteile, der Rest ist markenspezifisch und umfasst meist sichtbare Ausprägungen, um differenzierend zu wirken.

Obwohl die Marke Husqvarna als Abrundung und als Schutz für KTM-Motorcross gekauft wurde, wurde im Zuge des Markenprozesses auch der Pioniergeist der Marke Husqvarna als Straßenmaschine wieder zum Leben erweckt. Im Jahr 2015 wurden daher auf der EICMA die Showmodelle der Straßenmaschinen Vitpilen 401 und Svartpilen 401 der Öffentlichkeit präsentiert, um die Husqvarna-Straßenhistorie am Leben zu erhalten und die Neugierde bei potenziellen Käufern zu wecken, bis diese Motorräder tatsächlich Ende 2017 vom Band laufen können. Die Vitpilen-Straßenkollektion, die sich mittlerweile der Serienreife nähert – die Entwicklung eines Motorrades dauert ca. vier bis fünf Jahre – soll Menschen zum Motorradfahren bringen, die es noch nie zuvor in Betracht gezogen haben und so in Zukunft auch einen neuen Lifestyle für die alte und neue Zielgruppe darstellen.

Kommunikation

Die Markenwerte wurden in der Kommunikationsstrategie wieder aufgegriffen. So standen die Einfachheit in Anlehnung an die schwedische Designgestaltung und ein reduzierter, klarer Stil in Wort und Bild im Vordergrund der Kommunikationsmaßnahmen. Als Claim setzte sich „Pioneering since 1903“ durch. „Dadurch



Produktionslinie der „701 Supermoto“  
Foto: Marco Campelli

soll ausgedrückt werden, dass das Unternehmen den ersten Schritt macht, den Maßstab setzt – und sich so vielleicht auch viel erlauben kann“, so der Referent.

Wirtschaftlicher Erfolg

Als Husqvarna noch zu BMW gehörte, wurden ca. 8000 bis 10.000 Motorräder verkauft. Seit der Übernahme durch die KTM-Gruppe steigt diese Zahl stetig. 2017 werden 35.000 verkaufte Motorräder erwartet, im Jahr 2019 werden es rd. 50.000 sein – dies vor allem durch den Verkauf der Straßenmaschinen. Ziel des Unternehmens ist es, aus Husqvarna die drittgrößte Motorradmarke Europas zu machen und Triumph sowie Ducati zu überholen und mehr als 70.000 Stück im Jahr zu verkaufen, um schließlich mit ca. 100.000 verkauften Stück zu BMW aufzuschließen.

Zukunftsansichten

In Zukunft sollen auch neue Märkte erschlossen werden. Bislang war Husqvarna nur am europäischen und nordamerikanischen Markt präsent, wird aber „definitiv in den asiatischen Markt eintreten“, so Mag.

Karner. Vor allem in den großen asiatischen Metropolen gilt das Zweirad als Zukunftstransportmittel, um die Mobilität der Städte aufrechtzuerhalten. Im Sinne des Pioniertums wird auch die E-Mobilität in Zukunft ein Thema für Husqvarna sein.

Neue Trends gibt es auch im Verkauf von Motorrädern. Dabei setzt das Unternehmen z. B. auf den Überraschungseffekt, Motorräder in den Schaufenstern von großen Kaufhäusern wie Harrods oder der Galerie Lafayette zu sehen. Auch Pop-up-Stores, die für einen Monat an wechselnden Standorten eingerichtet werden, sollen neue Zielgruppen ansprechen.

Neben Motorrädern wird auch Motorrad- und Freizeitbekleidung des Pioneering, des Premium und der schwedischen Klarheit verkörpert.

Wir möchten uns an dieser Stelle sehr herzlich bei Mag. Dietmar Karner für seinen spannenden Vortrag bedanken, der hervorragend bewiesen hat, dass ohne Differenzierung keine Marke, kein Design, keine Kommunikation und kein Erfolg möglich sind. Zudem gilt unser Dank Mag. Andreas Spreitzer für die Moderation und insbesondere für die Idee zu diesem Clubabend.



Bei Motorrad- und Freizeitbekleidung werden die Markenmerkmale Pioneering, Premium und Swedish Roots umgesetzt  
Foto: Husqvarna Motorcycles



**PEOPLE**

Eindrücke vom  
297. Clubabend



Mag. Gerhard Schloffer  
(Schloffer Arbeitsschutz),  
Mag. Markus Küssel  
und Mag. Gudrun Küssel  
(beide bergfex)



Dr. Christian Haider (Styria Content Creation) und Mag. Hannes Haring (Porsche Inter Auto)



Mag. Barbara Haubmann und Mag. Nikolaus Grissmann, MA,  
MBA (beide Grizzly Creative)



Gernot Haberfellner  
(Haberfellner Medien), Mag.  
Peter Jagersberger (Jagers-  
berger Automobil) und Jörg  
Wukonig (wukonig.com)

**297. CLUBABEND**

**Ort/Datum**  
Roomz,  
25. September 2017

**Referent**  
Mag. Dietmar Karner,  
Business Development,  
KISKA GmbH

**Moderator**  
Mag. Andreas Spreitzer,  
Geschäftsführung,  
Spreitzer and Friends  
GmbH

**Fotos**  
Dr. Heike Riedl



Mag. Christoph Holzer  
(Spar) und Mag. Peter  
Maderl (m(Research))