Der Corporate-Design-Prozess in der Beratung am Beispiel eines neuentwickelten Simulationstools

Philipp Schubiger
Studiengang:
MAS in Business Communications

Der Corporate-Design-Prozess in der Beratung am Beispiel eines neuentwickelten Simulationstools

Master-Thesis
Zürcher Fachhochschule
HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

eingereicht bei:	Stefan Vogler dipl. Graphic Designer
vorgelegt von:	Philipp Schubiger
Studiengang:	MAS in Business Communications
Adresse:	Altstetterstrasse 127, 8048 Zürich
	Zürich, 18. Mai 2012

Management Summary

Das digitale Zeitalter hat viele neue Kommunikationsformen hervorgebracht. Der Umgang mit diesen neuen Kanälen wird immer einfacher und sie sind für jedermann zugänglich. Die Rolle der Medienrezipienten verändert sich damit: Der Leser wird zum Autor, der Betrachter zum Fotograf und der Zuhörer zum Komponist. Es ist eine Revolution der Medien im Gang.

Diese Tatsache stellt neue Herausforderungen an die Unternehmenskommunikation. Unternehmen müssen aktiv mit ihren Stakeholdern in einen Dialog treten. Gleichzeitig haben sich die Anforderungen an die Identität einer Marke gewandelt. Die Zeiten, in denen eine Unternehmensmarke konzipiert, designt und als statische Identität eingeführt werden konnte, sind vorbei. Die Führung einer Unternehmensmarke wurde zu einem stetigen aktiven Prozess. Die Identität und die Reputation werden geprägt vom Dialog und von einer sich verändernden Welt. Ständig müssen neue Kanäle und Anwendungen in das System integriert werden können. Im Bereich der Corporate Identity und des Corporate Designs werden neue Wege diskutiert, wie mit diesem Bedürfnis nach mehr Flexibilität umgegangen werden soll. Neue Strategien und ein neues Verständnis der Markenführung halten Einzug.

In grossen Unternehmen werden diese neuen Konzepte schon vielfach umgesetzt. Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) sind jedoch durch die zunehmende Breite der verschiedenen Kommunikationsformen häufig überfordert. Ihnen ist in erster Linie wichtig, auf den neuen Plattformen präsent zu sein. Der visuelle Eindruck, den sie hinterlassen und damit verbunden, das Bild und die Werte des Unternehmens, die vermittelt werden, gehen oft vergessen. Ein Corporate Design zu entwickeln ist aus Sicht des KMUs ein sehr komplexes Unterfangen, das administrativen Mehraufwand bedeutet und hohe Kosten auslöst – Kosten, die sich diese Unternehmen oft nicht leisten können oder wollen. Hier sind nach wie vor die alten Bilder in den Köpfen der Verantwortlichen: Umfangreiche Ordner mit unzähligen Regeln, die festlegen, was erlaubt ist und was nicht. Bilder auch vom Millimeterpapier, auf dem das Briefpapier, die Visitenkarten und der Hoheitsraum des Logos vermasst sind bis hin zu einer Vielzahl von Templates.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein Simulationstool zu entwerfen, mit dem der Corporate-Design-Prozess mit den Verantwortlichen des Unternehmens simuliert werden kann. Dabei stehen vor allem die Bedürfnisse des Unternehmens im Zentrum. Es wird kein Standard-Set vorgeschlagen, das aus dem gewohnten Dreiklang Briefpapier – Visitenkarte – Website besteht. Jedes Unternehmen hat andere Bedürfnisse und darauf muss jeder Corporate-Design-Prozess individuell angepasst werden. Es gibt viele Faktoren, die diesen Prozess beeinflussen. Mit der Simulation des Prozesses werden die spezifischen Faktoren diskutiert und bestimmt. Damit eine Agentur diesen Prozess auf das Unternehmen zuschneiden kann, muss sie das Unternehmen kennenlernen. Damit wiederum das Unternehmen mit einem neuen Corporate Design umgehen, es weiterentwickeln und pflegen kann, muss es bei dessen Entwicklung und Implementierung aktiv mitarbeiten. Es ist eine enge Zusammenarbeit nötig.

Das Simulationstool soll dazu dienen, diese Zusammenarbeit zu vereinfachen und einen Corporate-Design-Prozess zu entwickeln, der auf

das jeweilige Unternehmen zugeschnitten ist. So können, abhängig von den Ressourcen und Zielen des Unternehmens, Lösungen erarbeitet werden, die den Anforderungen der Zeit gerecht werden: Lösungen, die dank systematischer Planung und strategischer Einbindung auch morgen noch Bestand haben werden.

Inhaltsverzeichnis

			Management Summary	III
			Inhaltsverzeichnis	VI
			Ehrenwörtliche Erklärung	IX
			Vorwort	XI
			Glossar	XIII
1			**Einleitung**	3
	1 . 1		Ausgangslage / Problemstellung	3
	1 . 2		Zielsetzung	4
	1 . 3		Abgrenzung	4
	1 . 4		Übersicht	5
2			**Theoretische Grundlagen**	9
	2 . 1		Einführung und Begriffsklärung	9
		2 . 1 . 1	Corporate Identity	9
		2 . 1 . 2	Corporate Design	16
		2 . 1 . 3	Unternehmensmarke, Produktmarke und Corporate Identity	18
		2 . 1 . 4	Design und Marke	19
		2 . 1 . 5	Der Corporate-Design-Prozess	20
		2 . 1 . 6	Visuelle Reize in der Kommunikation	24
	2 . 2		Geschichtliche Aspekte	25
		2 . 2 . 1	Die Entstehung der Corporate Identity	25
		2 . 2 . 2	Verstand und Authentizität	26
	2 . 3		Trends in Corporate Indentity und Markenführung	27
		2 . 3 . 1	Integrierte Kommunikation versus Corporate Identity	27
		2 . 3 . 2	BrandFuture	29
		2 . 3 . 3	Die Megatrends nach Achim Feige	30
	2 . 4		Fazit	37
		2 . 4 . 1	Der Corporate-Design-Prozess ist Teil des Identitäts- und Kommunikations-Prozesses	37
		2 . 4 . 2	Der Corporate-Design-Prozess ist ein laufender Prozess	37
		2 . 4 . 3	Flexibilität versus Konstanz im Corporate Design	38
		2 . 4 . 4	Der Corporate-Design-Prozess ist ein Geschäftsprozess	38
		2 . 4 . 5	Eine Marke will gelebt werden	38
3			**Empirischer Teil**	43
	3 . 1		Grundlagen zur empirischen Forschung	43
	3 . 2		Methodik	45
		3 . 2 . 1	Qualitative Forschung als Prozess	45
		3 . 2 . 2	Experten-Interviews zur qualitativen Erhebung	46
		3 . 2 . 3	Auswertung der Interviews	46
	3 . 3		Durchführung der Interviews	47
		3 . 3 . 1	Auswahl der Experten	47
		3 . 3 . 2	Aufbau der Interviews	48
		3 . 3 . 3	Ablauf der Interviews	49
	3 . 4		Der prototypische Corporate-Design-Prozess	50
	3 . 5		Zusammenfassung der Interviews	55
		3 . 5 . 1	Urs Binggeli	55
		3 . 5 . 2	Christof Hofstetter	60
		3 . 5 . 3	Tobias Keller, Lukas Rüegg	65
		3 . 5 . 4	Robert Krügel	70
		3 . 5 . 5	Bruno Schmidt	75
		3 . 5 . 6	Walter Stulzer	81
		3 . 5 . 7	Peter Vetter	86
		3 . 5 . 8	Thomas Wolfram	91

	3 . 5		Analyse der Experten-Interviews	96
		3 . 5 . 1	Grafische Analyse	96
		3 . 5 . 2	Zentrale Erkenntnisse aus den Interviews	99
		3 . 5 . 3	Fazit aus der Theorie und den Interviews	102
4			**Das Simulationstool**	107
	4 . 1		Anforderungen an das Simulationstool	107
		4 . 1 . 1	Ziele und zu erwartende Resultate des Simulationstools	107
		4 . 1 . 2	Erstkontakt und Analyse der Problemstellung	108
		4 . 1 . 3	Gegenseitiges Verständnis	108
		4 . 1 . 4	Einfachheit versus Komplexität	108
		4 . 1 . 5	Fokussierung auf KMUs	109
		4 . 1 . 6	Zusammenspiel der Faktoren	109
	4 . 2		Einführung in das Simulationstool	110
		4 . 2 . 1	Das Diagramm	110
		4 . 2 . 2	Faktorenmarken, die in das Diagramm eingesetzt werden	118
		4 . 2 . 3	Notizblätter	120
	4 . 3		Das Tool im Beratungsprozess	121
		4 . 3 . 1	Vorbereitung durch die Agentur	121
		4 . 3 . 2	Beteiligte am Workshop	121
		4 . 3 . 3	Ablauf der Beratung	121
		4 . 3 . 4	Nachbearbeitung durch die Agentur	122
		4 . 3 . 5	Gegenseitiges Übereinkommen	122
	4 . 4		Praxisbeispiel	125
		4 . 4 . 1	Ausgangslage	125
		4 . 4 . 2	Einsatz des Simulationstool	125
		4 . 4 . 3	Nachbearbeitung durch die Agentur	126
5			**Schlusswort und Ausblick**	139
	5 . 1		Weitere geplante Schritte mit dem Simulationstool	139
	5 . 2		Berater und Gestalter	140
	5 . 3		Der Übergang vom Inhalt zur Identität	140
	5 . 4		Forschung in der integrierten Kommunikation und der Corporate Identity	141
6			**Anhang**	145
	6 . 1		Quellenverzeichnis	145
		6 . 1 . 1	Literaturverzeichnis	145
		6 . 1 . 2	Internet	146
	6 . 2		Abbildungsverzeichnis	147
	6 . 3		Tabellenverzeichnis	148
	6 . 4		Abkürzungsverzeichnis	148
	6 . 5		Unterlagen für das Interview	148
		6 . 5 . 1	Fragebogen	148
		6 . 5 . 2	CI-Modell Birkigt, Stadler und Funck	150
		6 . 5 . 3	Liste von Faktoren	150
	6 . 5		Dokumente	152

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich bestätige hiermit, dass

— die vorliegende Thesis selbständig durch den Verfasser und ohne Benützung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt wurde,

— die benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich als solche kenntlich gemacht wurden; und

— diese Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungskommission vorgelegt wurde.

Zürich, 18. Mai 2012
Philipp Schubiger

Vorwort

Dass ich das Thema des Corporate-Design-Prozess in Angriff nehme, hat sehr viel mit meinem Werdegang zu tun. Daher möchte ich hier kurz darauf eingehen.

Ich bin in einer Lehrerfamilie aufgewachsen. Mein Vater war Schulleiter an der Heilpädagogischen Schule in Romanshorn. Wir verbrachten als Kinder sehr viel Zeit im Malatelier und der Werkstatt der Schule. Die Kreativität wurde mir sozusagen schon in die Wiege gelegt. In meiner Schulzeit faszinierten mich aber vor allem die naturwissenschaftlichen Fächer, insbesondere die Mathematik. Nach der regulären Schulzeit absolvierte ich eine Lehre als Elektroniker bei der Firma «Bühler AG». Im dritten Lehrjahr kam es bei meinem Lehrbetrieb zu einer grossen Umstrukturierung und einem Wechsel des Corporate Designs. Damals kam ich als Mitarbeiter zum ersten Mal mit der Thematik in Berührung. Nach der Lehre arbeitete ich zwei Jahre in meinem Beruf und absolvierte die Rekrutenschule. Danach merkte ich, dass ich in meinem erlernten technischen Beruf zu wenig Kreativität fand. Das veranlasste mich zur Bewerbung an der Kunstgewerbeschule in Zürich. An der ZhdK (Zürcher Hochschule der Künste) studierte ich visuelle Gestaltung. Ich war im ersten Studiengang, der im Jahr 2000 mit einem Fachhochschuldiplom abschloss. In den Jahren an der Schule erlebte ich hautnah mit, wie der Computer Einzug in die Gestaltung fand. Mit meiner Vorbildung als Elektroniker hatte ich keine Berührungsängste mit der Maschine und lernte rasch Computer als Arbeitsmittel einzusetzen. Nach dem Studium entschied ich mich, bei Netvertising AG als Screen-Designer zu arbeiten. Als im Jahr 2002 die «Dotcom-Blase» platzte, war meine Stelle von Umstrukturierungsmassnahmen betroffen und wurde gestrichen. Ich suchte dann bewusst eine neue Herausforderung im Bereich Corporate Design, weil mich die komplexe Systematik und die Breite dieses Bereichs interessierten. Bei der Musqueteers AG, die als CD-Agentur der Grey Global Group Schweiz aufgebaut wurde, fand ich eine Stelle als «Head of Design». Mit Michael Egloff als Markenberater und Stefan Vogler als Geschäftsführer der Gruppe entwickelte ich einige Marken. Im Jahr 2006 trennten Michael Egloff, Irene M. Wrabel (PR-Beraterin bei Musqueteers) und ich uns von der Grey Gruppe und gründeten die Musqueteers GmbH, Kompanie für Corporate Identity, Design und Markenkommunikation. 2008 machte ich mich selbständig und gründete die Einzelfirma PSVK, Philipp Schubiger Visuelle Kommunikation. In dieser Zeit, merkte ich, dass mir ein Markenberaters als Partner fehlte. Ich habe in der Zeit bei den Musqueteers an der Seite von Michael Egloff sehr viel über Marken und Markenkommunikation gelernt. Mein Wissen stützte sich jedoch vor allem auf «Learning by Doing». Um mir zusätzlich fundierte theoretische Grundlagen anzueignen, entschied ich mich, das Studium in Business Communication an der HWZ in Zürich zu absolvieren. Es ging mir darum, die Sprache der Kundenseite zu verstehen und mich besser in die Identitäts- und Kommunikationsprozesse eines Unternehmens eingliedern zu können. Meine Motivation ist es, den CD-Prozess aus der Sicht des Designers in die Imagebildung eines Unternehmens zu integrieren. Es geht darum, eine Marke erlebbar zu machen.

Durch meine lange Beschäftigung mit der visuellen Gestaltung einer Marke habe ich immer wieder erfahren, wo Schwierigkeiten im Prozess

auftauchen. Darum ist das Ziel meiner Masterarbeit, ein Simulationstool zu entwickeln, das es erlaubt, den Kunden auf sämtliche Faktoren hinzuweisen, die es braucht, um einen solchen Prozess erfolgreich zu durchlaufen.

Zu Gunsten einer besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, sowohl die weibliche als auch die männliche Form aufzuführen. Dort, wo die männliche Form der Schreibweise gewählt wird, sind selbstverständlich auch alle weiblichen Personen gemeint. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten also gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Den folgenden Personen gilt mein herzlichster Dank; sie haben massgeblich zur Entstehung der vorliegenden Arbeit beigetragen:

Stefan Vogler für seine Unterstützung als Referent
Michael Wirz für das Lektorat
Matthias Uhlmann für das Korrektorat
Irene M. Wrabel für die Unterstützung in der Strukturierung
Jonas Vögeli für die Unterstützung bei Layout und Produktion
Barbara Macher für die Geduld und die Hilfe beim Transkribieren
Martina Graf für die Produktion des Prototyps
Lisa Harand für die Fotografien des Tools
Benjamin Roffler für die Bildbearbeitung

Mein besonderer Dank gilt auch den Experten, die ich interviewen durfte:

Urs Binggeli (CEO, Wirz Corporate)
Dr. Thomas Deigendesch (Geschäftsführer,
Jung von Matt/brand identity)
Christof Hofstetter (Inhaber, Geschäftsführer, CI Programm)
Tobias Keller, Lukas Rüegg (Partner, Source Associates AG)
Robert Krügel (IVONY-Krügel)
Bruno Schmidt (Geschäftsleitung, MetaDesign Zürich)
Walter Stulzer (Managing Partner, Nose)
Peter Vetter (Partner, Coande/Leitung Visuelle Kommunikation,
Departement Design ZhdK)
Thomas Wolfram (Design Director und Partner, Wirz Corporate)
Henrik Kattrup (Managing Partner, Kunde & Co)

Glossar

Brand Essentials
Hauptbestandteile einer Marke

Design-Briefing
Anleitung vom Unternehmen wie das Aussehen oder die Austrahlung einer Marke sein soll

Digital Natives
die Generation, die mit den digitalen Medien aufgewachsen ist

Dotcom-Blase
Begriff für die Spekulationsblase, die im Jahr 2000 platze und vor allem Firmen der New Economy, sogenannte Dotcom-Unternehmen betraf

evolutives Design
sich der Zeit anpassendes Design

Gestaltungsbibeln
anderer Ausduck für Design Manuals

Head of Design
Hauptverantwortlicher in einer Agentur für das Design

Launch
Einführung und Vorstellung eines neuen Designs

Moodboard
Wörtlich übersetzt: Stimmungstafel; Technik, um visuelle Ideen oder Stimmungen zu präsentieren

Redesign
Überarbeitung eines bestehenden Designs

revolutionäres Design
komplette Änderung eines Designs

streamlinen
vereinfachen, effizienter machen; Logo den gegenwärtigen Trends und Konventionen anpassen

Swoosh
der Schweif, das Logo von Nike

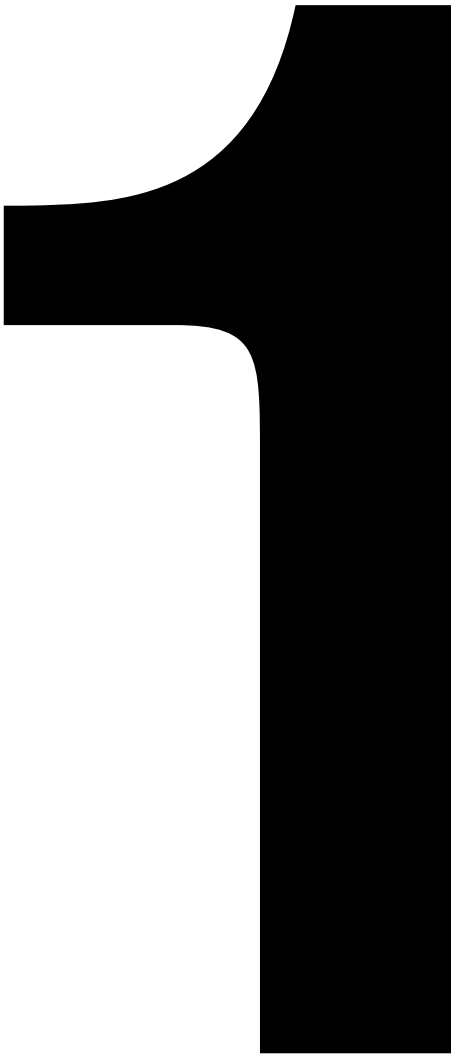
Touch and Mood
etwa: fühlen und erleben

Touchpoints
Wörtlich übersetzt: Berührungspunkte; Punkte an denen die Stakeholder einer Marke in Berührung kommen

Web2.0
Demokratisierung des Internets. Bezeichnung für das dialogische und kollaborative des Internets.

Workflow
Arbeitsablauf

Kickoff
Startpunkt eines Projekts, meist mit einem Meeting verbunden



1 Einleitung

1.1 Ausgangslage / Problemstellung

Die Komplexität eines vollumfänglichen Corporate-Identity-Prozesses ist gross und bedarf einer guten Beratung und einer strategischen Führung. Allein der darin enthaltene Corporate-Design-Prozess ist sehr vielschichtig, wird aber erfahrungsgemäss oft unterschätzt und dadurch nicht sorgfältig genug vorbereitet. Dies hat vielfach zur Folge, dass die Zeitplanung nicht eingehalten werden kann und dass dadurch Mehrkosten entstehen. Das führt bei allen Beteiligten zu Stresssituationen und negativer Stimmung.

Im ganzen Prozess ist die Visualisierung der Corporate Identity ein zentraler Punkt. Die Visualisierung macht eine Marke oder ein Unternehmen erlebbar. Wenn dieser Moment von negativen Stimmungen begleitet wird, ist das eine denkbar schlechte Ausgangslage für die neu zu gestaltende Zukunft eines Unternehmens.

Was macht den Corporate-Design-Prozess so komplex?

Die Beteiligten

Es sind drei Parteien in den Prozess involviert: der Kunde, der Stratege und der Designer. Diese drei Partner müssen an einen Tisch gebracht werden. Wenn nicht von Anfang an zusammengearbeitet wird, gibt es Missverständnisse, die zu Fehlern oder gar zum Wegfallen elementarer Punkte führen. Die Einbettung des Corporate-Design-Prozesses in die Corporate Identity ist also eine Grundvoraussetzung.

Auswirkung auf die Unternehmenskultur

Die Veränderung der visuellen Erscheinung hat starke Auswirkungen auf die Wahrnehmung und die Kultur des Unternehmens. Bei dieser stehen aber oft nur die externen Auswirkungen im Fokus. Die internen Auswirkungen auf die Unternehmenskultur sind jedoch meist stärker, werden aber vielfach unterschätzt. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen. Wenn die Identity des Unternehmens geändert wird, ohne die Mitarbeiter in den Prozess einzubeziehen, verlieren diese ihre Identifikation mit dem Unternehmen und fühlen sich übergangen.

Die Entwicklung der digitalen Medien

Vor dem Aufkommen der digitalen Medien ging man davon aus, dass das Corporate Design den visuellen Auftritt einer Marke in allen zwei- und dreidimensionalen Erscheinungen bestimmt. Mit der Digitalisierung kam der virtuelle Raum, das Internet, dazu. Es kann also von einer vierten Dimension im Corporate Design gesprochen werden. Dazu kommt, dass der «First Contact» mit einem Unternehmen in der heutigen Zeit meist in den digitalen Medien erfolgt.

1.2 Zielsetzung

Ein Simulationstool für den Corporate-Design-Prozess

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Entstehungsprozess eines Corporate Designs zu strukturieren und zu visualisieren. Damit soll ein Überblick über die Komplexität entstehen. Die Verknüpfungen der einzelnen Bereiche und das Zusammenspiel der verschiedenen Parteien sollen dadurch klar werden. Das Tool soll es dem Corporate Designer erlauben, mit dem Kunden und dem Strategen zusammen den Prozess zu simulieren und an die Situation des Unternehmens anzupassen. In der Simulation können verschiedene Faktoren wie Budget, Produkte, Krisen, Fusionen usw. geändert oder eingebaut werden. Dadurch wird sichtbar, welche Folgen die Faktoren auf das Image des Unternehmens haben können.

Aus dieser Simulation können folgende Resultate entstehen:

— das Briefing des Designers,
— die Offerte für den Corporate-Design-Prozess,
— die Terminplanung usw.

Mit dem Tool soll jederzeit überprüft werden können, ob der Zielkurs eingehalten wird oder die Richtung angepasst werden muss.

1.3 Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich explizit auf den Corporate-Design-Prozess. Die Thematisierung des gesamten Corporate-Identity-Prozesses würde den Umfang dieser Arbeit sprengen.

Das Simulationstool wird prototypisch entwickelt um es für erste Tests in der Praxis einsetzten zu können.

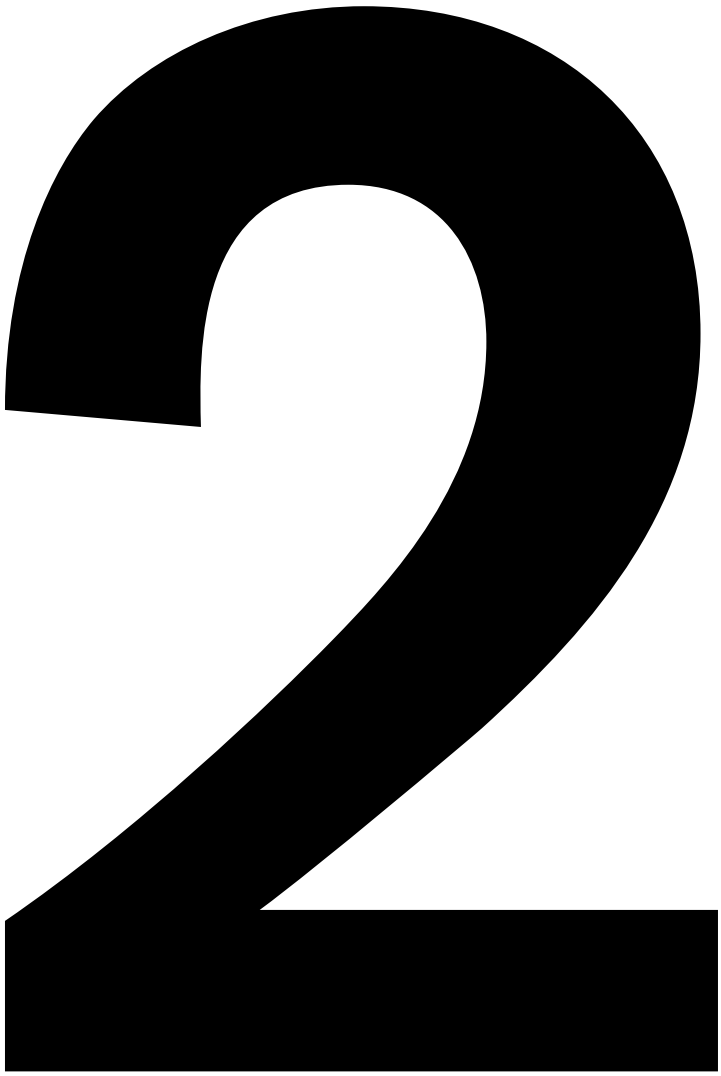
1 . 4

Übersicht

Die folgenden Grafik (siehe Abbildung 1) zeigt einen Überblick über den Aufbau der Arbeit:

1.	**Einleitung** Ausgangslage Zielsetzung Abgrenzung Übersicht
2.	**Theoretische Grundlage** Corporate Identity Corporate Design Unternehmensmarke, Produktmarke und Corporate Identity Design und Marke Der Corporate-Design-Prozess Visuelle Reize in der Kommunikation Corporate Design Unternehmensmarke, Produktmarke und Corporate Identity Design und Marke Der Corporate-Design-Prozess Visuelle Reize in der Kommunikation Geschichtliche Aspekte Trends in Corporate Identity und Markenführung
3.	**Empirischer Teil** Grundlagen zur empirischen Forschung Experten-Interviews zur qualitativen Erhebung Auswahl der Experten Aufbau der Interviews Der prototypische Corporate-Design-Prozess Zusammenfassung der Interviews Grafische Analyse Zentrale Erkenntnisse aus den Interviews
4.	**Das Simulationstool** Anforderungen an das Simulationstool Einführung in das Simulationstool Das Tool im Beratungsprozess Praxisbeispiel
5.	**Schlusswort und Ausblick** Weitere Schritte mit dem Simulationstool Drei Plädoyers
6.	**Anhang**

Abbildung 1: Übersicht der Arbeit



2 Theoretische Grundlagen

Der theoretische Teil dient dazu, den Corporate-Design-Prozess innerhalb der Corporate Identity sowie der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskommunikation zu verorten. Er dient der Klärung über den heutigen Stand, den Einfluss und die Aufgaben des Corporate Designs. Es soll zudem aufgezeigt werden, welche Funktionen das Corporate Design nach heutigem Erkenntnisstand hat und was die wichtigsten Einflussfaktoren sind.

2.1 Einführung und Begriffsklärung

Hier werden die Felder thematisiert, die für das Verständnis des Simulationstools relevant sind.

2.1.1 Corporate Identity

Das Modell und die Definition der Corporate Identity (CI sind im sind grundsätzlich in der Literatur oft ähnlich. Das am häufigsten zitierte Modell (siehe Abbildung 2) aus den 1980er Jahren, ist jenes von Birkigt, Stadler und Funk welches im Buch «Corporate Identity» (Birkigt, Stadler und Funck, 2011) bereits in der 11. Auflage beschrieben wird. Daraus sind in den letzten 30 Jahren zwar verschiedene Interpretationen entstanden, das Modell wird aber immer noch verwendet.

2 . 1 . 1 . 1 Einige Zitate aus der Literatur über Corporate Identity

K. Birkigt, M.M. Stadler und H.J. Funck

«Wir sehen die Corporate Identity in der Parallele zur Ich-Identität als schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem ‹Wesen›, oder, spezifischer ausgedrückt, von Unternehmensverhalten, Unternehmenserscheinungsbild und Unternehmenskommunikation mit der Unternehmenspersönlichkeit als dem manifestierten Selbstverständnis des Unternehmens.

In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und aussen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und aussen zur Darstellung zu bringen.»

(Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 18)

Die folgende Grafik gibt eine schematische Darstellung dieser Struktur:

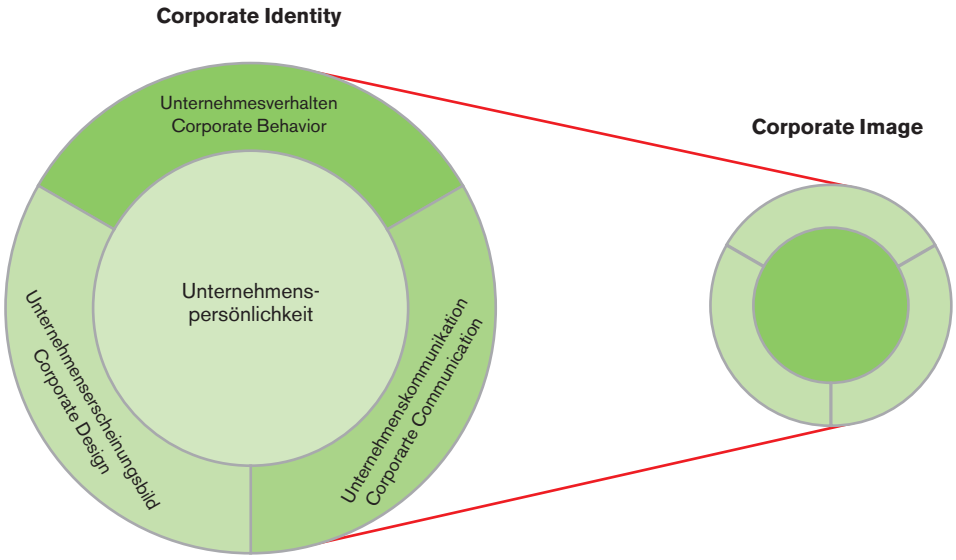


Abbildung 2: Corporate Identity und Corporate Image

Quelle: (in Anlehnung an Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 23)

«Diese (perspektivische) Darstellung (siehe Abbildung 2) macht bildlich klar, dass der Identitäts-Mix (Unternehmensverhalten, Unternehmenserscheinungsbild, Unternehmenskommunikation) als Medium und Kanal

für die Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit gegenüber dem sozialen Feld (= Zielgruppen intern und extern) dient: Ergebnis ist das Corporate Image als Spiegelbild der Corporate Identity in den Köpfen und Herzen der Menschen, und zwar sowohl als ganzheitliche Gestalt als auch in den Wirkungszonen der Identitäts-Faktoren, deren Einzelleistungen und Zusammenspiel beim Erzielen einer als Output kontrollierten Wirkung allerdings der gegenwärtige Stand der Forschung weitgehend in der Black Box belässt.»

(Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 23)

«Corporate Identity ist immer individuell und sie kann als strategisches Instrument nur funktionieren, wenn der Identitäts-Mix zur individuellen Konzeption geformt wird. Vereinheitlichung des Erscheinungsbildes allein genügt nicht mehr. Nur das Identitäts-Mix kann auf Dauer Corporate Identity konstruieren, nicht Gestaltungsrichtlinien, Firmenschriftzüge oder Firmenslogans allein.»

(Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 36)

R. Berndt und M. Sander

«Die Corporate-Identity-Policy eines Unternehmens ist als übergeordnetes, integriertes Kommunikationskonzept anzusehen, welches einen strategischen Rahmen für den Einsatz der übrigen kommunikationspolitischen Instrumente zur Verfügung stellt.

Unter einer Corporate Identity (CI) wird dabei

— ein Ziel
— eine anzustrebende Eigenart/Einmaligkeit/Persönlichkeit eines Unternehmens,
— welche ein Unternehmen unverwechselbar macht,
— die es damit den relevanten Bezugsgruppen der Umwelt erlaubt, das Unternehmen in seiner Eigenart und Einmaligkeit zu erkennen,
— die es ausserdem den Mitarbeitern eines Unternehmens erlaubt, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, verstanden.»

(Berndt & Sander, 2009, S. 684)

R. Abdullah und R. Cziwerny

«Corporate Identity: Die Bezeichnung ‹Corporate› stammt aus dem Englischen und beschreibt eine juristische Person, also ein Unternehmen. Ganz speziell ist hier die individuelle Identität eines Unternehmens gemeint.»

(Abdullah & Cziwerny, 2002, S. 12)

T. Sommerlatte

«Corporate Design – Corporate Culture – Corporate Identity: Offensichtlich besteht eine enge Wechselbeziehung zwischen dem Corporate Design und der Corporate Culture/ Unternehmenskultur. Wenn die Corporate Culture nicht designorientiert ist, dann kann auch das Corporate Design nicht stabil und überzeugend sein, weder nach innen, noch nach aussen. Nur wenn beide in Übereinstimmung sind und sich gegenseitig verstärken, entsteht eine glaubwürdige und nachhaltige Corporate Identity, die sich dem Unternehmen und seinem Umfeld einprägt und erfolgreich wirken kann.»

(Sommerlatte, 2009, S. 29)

M. Beyrow, P. Kiedaisch und N.W. Daldrop

«CI reloaded? Jeder Prozess zielt auf die Steuerung der Unternehmenswahrnehmung. Er nutzt ein breit angelegtes Instrumentarium, um die gewünschte multisensuelle Wiedererkennbarkeit zu erreichen. Neue Konzepte wie die ‹Integrierte Kommunikation› oder das ‹Stakeholder Relationship Management (SRM)› stellen sich – neben ihrer augenfälligen Verwandtschaft mit Corporate Identity – ebenfalls in den Dienst dieser Sprache, wenn auch mit teils erheblich feineren Werkzeugen. Unterm Strich geht es allen um möglichst zielgruppengenaue Sichtbarmachung der Unternehmenshaltung, -werte und -inhalte.

Und obwohl das Modell ‹Corporate Identity› gelegentlich als überholt dargestellt wird, ist das zu Grunde liegende Prinzip unbestritten aktuell: Einzeläusserungen formen das Gesamtbild eines Unternehmens, und der zielorientierte Einsatz unterschiedlicher Handlungsinstrumente kann die Unternehmungswahrnehmung beeinflussen. Symbolisch steht CI nach wie vor für dieses Prinzip, was auch seine Verankerung im Sprachgebrauch zeigt. Methodisch allerdings stösst das klassische CI-Modell an Grenzen. Methodisch war es allerdings nie gemeint.»

(Beyrow, Kiedaisch und Daldrop, 2007, S. 1)

Vergleicht man diese Zitate, lassen sich fünf Punkte definieren, die mehrmals erwähnt werden:

1. Die Corporate Identity ist die Unternehmensidentität oder auch die Unternehmenspersönlichkeit. Es ist oft die Rede von Eigenart und Einmaligkeit. Das Unternehmen wird also mit einer Person, einem Individuum gleichgestellt.
2. Die Corporate Identity macht ein Unternehmen gegen innen und gegen aussen wahrnehmbar, für alle Stakeholder und besonders auch für die Mitarbeiter.
3. Die Corporate Identity macht es möglich, sich mit einem Unternehmen zu identifizieren.
4. Die Corporate Identity setzt sich aus Erscheinung, Worten und Taten oder Design, Kommunikation und Verhalten zusammen.
5. Die Corporate Identity ist strategisch im Unternehmen verankert.

Teilbereiche der Corporate Idnetity

Die Corporate Identity wird nach dem Modell von Birkigt, Stadler und Funk (siehe Abbildung 2) in drei Teilbereiche aufgeteilt.

2.1.1.2 Corporate Design, Unternehmenserscheinungsbild

Das Corporate Design (CD), auch Unternehmenserscheinungsbild genannt, ist die «bildliche» Darstellung der Corporate Identity. Es ist das einheitliche Zusammenwirken von Marken-Design, Grafik-Design und Architektur-Design. Es beinhaltet alle Komponenten des grafischen Systems, wie Farben, Schriften und Formen, also alles, was gebraucht wird, um das Gesamtbild und die Persönlichkeit des Unternehmens visuell wiederzugeben und zwar über sämtliche Medien. Es sind Regeln, Leitlinien, Gestaltungsraster zur Verwendung der typischen Zeichen und Symbole. Es wird auf alle Medien angewendet, damit ein einheitlicher Stil entsteht, der die Unternehmenspersönlichkeit widerspiegelt. In der Praxis stellt sich leider oft das Problem, dass zu fest an den bestehenden Werten und Regeln festgehalten wird. Das grafische System sollte mit der CI eines Unternehmens

mitwachsen und als ständiger Prozess verstanden werden. Wenn dieses System vernachlässigt wird, kann es zu einer Verschiebung des Corporate Image gegenüber der Corporate Identity kommen.

(vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 21)

«Das Erscheinungsbild braucht Kontinuität, es bedarf aber auch eines kontinuierlichen Wandels, synchron mit einer sich wandelnden Identity.» (Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 21)

2 . 1 . 1 . 3 Corporate Communication

Mit Corporate Communication sind alle Formen von Unternehmenskommunikation im weitesten Sinne gemeint, also alle mediengebundenen Botschaften eines Senders an einen Empfänger. Darin liegt auch die Schwierigkeit, denn anderen Identity-Massnahmen liegen langwierige Entscheidungsprozedere auf höchster Ebene zu Grunde, während in der Corporate Communication meistens ad-hoc-Massnahmen zum Einsatz kommen, weil auf gegebene Situationen reagiert werden muss. Dies hat zur Folge, dass die anderen Identity-Massnahmen statisch bleiben und die Corporate Communication sich von der eigentlichen Corporate Identity entfernt.

(vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 21 f.)

Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens bezieht Informationen über das Unternehmen, bei dem er arbeitet, aus den verschiedenen internen und externen Quellen. Je besser das Bild, das er vom Unternehmen hat, mit dem übereinstimmt, was er aus der Kommunikation erfährt, desto besser kann er sich mit dem Unternehmen, für das er arbeitet, identifizieren. Wenn die Unternehmenskommunikation nicht mit dem Image und der erklärten Mission der Unternehmensführung übereinstimmen, kann die Ungewissheit der Mitarbeiter zunehmen. Die Identifikation mit dem Unternehmen nimmt ab.

(vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 21 f.)

«Die Kommunikation ist das Instrument mit der höchsten Flexibilität innerhalb des Identitäts-Mix, denn sie erlaubt sowohl plangesteuerten, langfristigen-strategischen als auch anlassbedingten, schnellen taktischen Einsatz.» (Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 21)

2 . 1 . 1 . 4 Corporate Behavior

«Das weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen.» (Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 20)

Das Corporate Behavior (CB) prägt das Verhalten eines Unternehmes und widerspiegelt gegen aussen und innen ihre Identität. Das ist vergleichbar mit dem Image eines Menschen. Auch das Bild einer Person wird erst durch ihre Taten und ihr Verhalten vollständig – gutes Aussehen und Worte allein sind dazu nicht ausreichend.

Schlüssiges, überlegtes und kontinuierliches Handeln schafft Vertrauen. Zu viel Wechsel im Verhalten eines Unternehmens schafft Unsicherheiten, die Stakeholder wissen nicht, auf was sie sich einlassen: Das kann die Markentreue schwächen. Darum ist das Verhalten ein zentraler Faktor in der Corporate Identity. Das Aussehen, CD und die Kommunikation, CC sind

wichtige Mittel, um das Verhalten zu unterstützen. Die Berücksichtigung des Corporate Behaviors ist für die Praxis wichtig, weil CI nicht nur mit CD oder CC umgesetzt werden kann.

(vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 21 .f)

2 . 1 . 1 . 5 Corporate Image

«Corporate Identity bezeichnet das Selbstbild des Unternehmens, Corporate Image dagegen sein Fremdbild. Image ist also die Projektion der Identity im sozialen Feld.» (Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 23)

Der Identitäts-Mix aus CB, CD und CC vermittelt die Unternehmenspersönlichkeit gegenüber dem sozialen Feld (intern und extern). Das Ergebnis ist das Corporate Image, es ist das Bild eines Unternehmens in einer ganzheitlichen Gestalt mit allen Facetten und Wirkungszonen. Das CI gibt den Ausschlag, ob Vertrauen in ein Unternehmen vorhanden ist und ob sich der Konsument für eine Marke entscheidet.

(vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 23)

2 . 1 . 1 . 6 Die Corporate-Identity-Triade

In der jüngeren Literatur über Corporate Identity fällt ein Werk auf, das sich mit der Entwicklung und der praktischen Einbettung der Identitäten von Unternehmen beschäftigt. Es handelt sich um «Corporate Identity als Erfolgsrezept im 21. Jahrhundert» von Heinz Kroehl (Kroehl, 2000).

Heinz Kroehl wählt einen anderen Ansatz zur Definition von Corporate Identity und nennt sie die «Corporate-Identity-Triade». Er betrachtet verschiedene Werke und beklagt die mangelnde Klarheit darüber, ob Corporate Identity nun ein Zustand ist oder die Massnahmen bezeichnet, die zu diesem Zustand führen. Er argumentiert aus der Praxis heraus, da er im täglichen Geschäft mit Corporate Identity zu tun hat. Er ist immer wieder auf das Problem gestossen, dass zwischen der theoretischen Beschreibung und der Umsetzung der Corporate Identity eine grosse Diskrepanz besteht. Mit der Beschreibung der Aspekte ist es nicht getan, sie müssen umgesetzt werden. In der Umsetzung ist es gemäss Kroehl dann nicht mehr möglich, die definierten Bereiche voneinander zu trennen, denn alle Faktoren spielen in der Praxis ineinander.

(vgl. Kroehl, 2000, S. 42–57)

«So einleuchtend die Unterscheidung von Corporate Design, Corporate Behavior und Corporate Communication auf den ersten Blick sein mag, so wenig eignet sie sich als Grundlage einer wissenschaftlichen Theoriebildung. Dazu sind die Begriffe nicht trennscharf genug.» (Kroehl, 2000, S. 47)

Kroehl baut sein alternatives Modell auf den Prozess einer ganzheitlichen Betrachtungsweise auf. Er geht von der Erkenntnis aus, dass sich das Ganze aus der Beziehung aller Teile zueinander konstituiert und dass alles, was in diesem System geschieht, sich auf das Gesamte auswirkt. In der Wirklichkeit treten Dinge in Beziehung zueinander und wirken aufeinander ein. Wenn man das Aufeinanderwirken dieser Dinge als System bezeichnet, kann man, so Kroehl, aus dessen Wirkung Gesetzmässigkeiten herauslesen.

Wie jede biologische Zelle den Bauplan des gesamten Organismus als genetische Information in sich trägt, so findet sich die für eine Unternehmen charakteristische Beziehung zwischen Mitarbeitern, Produkten und Kommunikation auch in den einzelnen Elementen wieder. Diese drei Aspekte Mitarbeiter – Produkt – Kommunikation gehen miteinander eine Beziehung ein und beeinflussen sich gegenseitig (siehe Abbildung 3). Wenn zwei Aspekte aufeinandertreffen, entsteht ein Bereich im Unternehmenssystem, der wiederum mit den einzelnen Aspekten zu tun hat.

(vgl. Kroehl, 2000, S. 57–60)

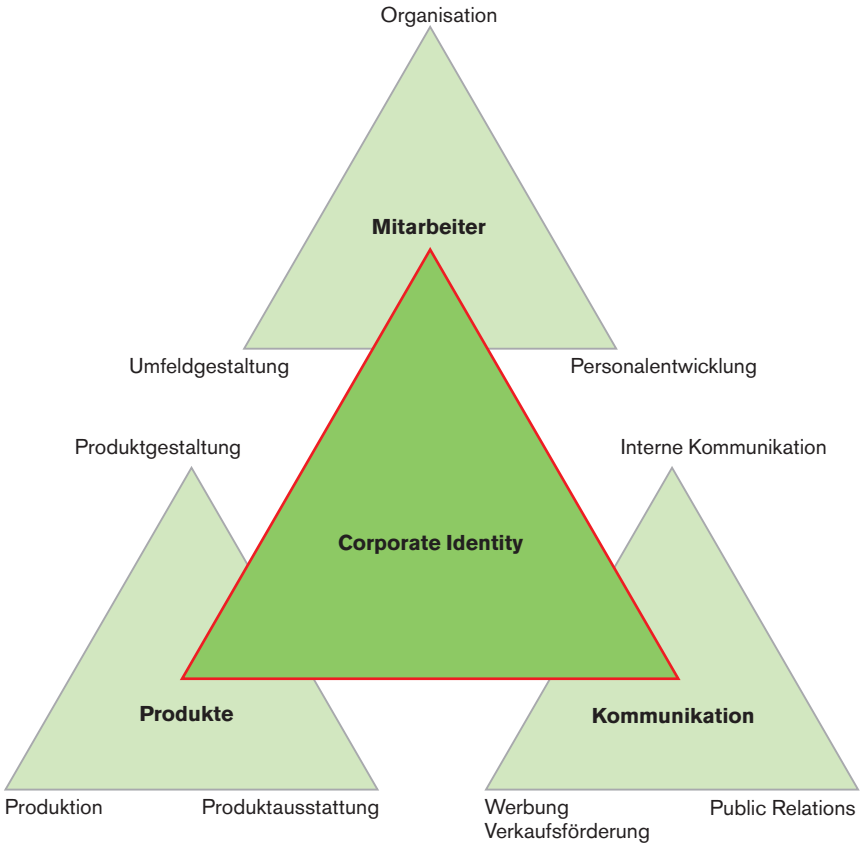


Abbildung 3: Die zentralen Elemente einer Corporate Identity

Quelle: (Kroehl, 2000, S. 58)

«Die Beziehung Mitarbeiter – Mitarbeiter ist die Organisation. Die Beziehung Mitarbeiter – Produkt ist geprägt von den Produktionsbedingungen, also der Gestaltung der Arbeitsplätze, der Architektur, insgesamt vom Environmental Design. Mitarbeiterkommunikation wird zum Beispiel durch die Personalentwicklung abgedeckt.

Auf der nächsten – tieferen oder feineren – Stufe der Analyse betrachtet man zum Beispiel wieder die Organisation im Hinblick auf die Beziehung der Mitarbeiter – Produkt – Kommunikation. Die Beziehung Organisation - Mitarbeiter wird durch die Aufbau-Organisation abgebildet. Die Beziehung Organisation – Produkt ist die Ablauforganisation. Üblicherweise beschränkt man sich auf diese beiden Aspekte der Organisation, die Tirade macht deutlich, dass die Betrachtung ohne die Beziehung Organisation – Kommunikation unvollständig ist; sie findet sich im Kommunikationsflussplan.»

(Kroehl, 2000, S. 60–61) (siehe Abbildung 4)

Mitarbeiter	Produkt	Kommunikation
Mitarbeiter		
Organisation		
Aufbauorganisation	Ablauforganisation	Kommunikationsfluss
	Environmental Design	
Identifikation	Ergonomie	Leitfunktion
		Personalentwicklung
Identifikation	Ergonomie	Leitfunktion
Produkt		
Produktentwicklung		
Know-How	Konstruktion	Information
	Produktion	
Qualifikation	Qualität	Logistik
		Produktausstattung
Service	Mehrwert	Gebrauch
Kommunikation		
Interne Kommunikation		
Koordination	Kooperation	Kollegialität
	Werbung	
Beratung	Nutzen	Argumentation
		Public Relations
Repräsentation	Verantwortung	Engagement

Abbildung 4: Feinstruktur der CI-Triade

Quelle: (Kroehl, 2000, S. 61)

2.1.2 Corporate Design

Es finden sich in der Literatur viele Definitionen von Corporate Design (CD). Im folgenden Abschnitt werden einige Zitate aus verschiedenen Publikationen aufgeführt. Die Definitionen sind je nach Autor etwas unterschiedlich, beruhen aber alle auf dem klassischen Corporate-Identity -Modell von Birkigt, Stadler und Funck (siehe Abblidung 2).

W. Kiessling und F. Babel

«Corporate Design (CD) bezeichnet das aus den Leitwerten heraus einheitliche und unverwechselbare Erscheinungsbild nach innen und aussen, das sich aus dem Zusammenwirken von Grafik-, Produkt-, Web- und Architektur-Design im Spannungsfeld von Form, Funktion, Geschmackstradition und Innovation zusammensetzt.»

(Kiessling und Babel, 2007, S. 94)

K. Birkigt, M.M. Stadler und H.J. Funck

«Das visuelle Erscheinungsbild (Corporate Design) ist der Bereich, in dem ein Unternehmen sich in der Öffentlichkeit am deutlichsten wahrnehmbar von anderen unterscheiden kann. […] Die visuelle Leitlinie darf nicht uniform werden. Mittelfristig sollte daraus ein eigener auf das Unter-

nehmen zugeschnittener Stil entstehen. Durch Überprüfung und Korrekturen sollte dieser Firmenstil gefestigt, auf Jahre hinaus weiterwirken und der Vorsprung gewahrt werden. […] Das Corporate Design besteht aus langlebigen, konstanten aber auch kurzlebigen und variablen Elementen.»

(Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 193–195)

M. Beyrow, P. Kiedaisch, N. W. Daldrop

«Corporate Design nimmt man meist nur als Endpunkt oder Endprodukt wahr. Es markiert den visualisierten Zustand des Unternehmens und der Marke am Einführungszeitpunkt. Es sollte aber nicht der Endpunkt, sondern der Ausgangspunkt für die zukünftige visuelle Erneuerung der sich dynamisch verändernden Realität sein. Nur so entstehen fliessende Identitäten mit einem ruhenden Kern und Bewegung in dem sie umgebenden Universum. Das Corporate Design visualisiert die Mission und die Vision des Unternehmers und des Unternehmens.»

(Beyrow, Kiedaisch und Daldrop, 2007, S. 45)

K. Weidmann

«Corporate Design (CD) = symbolische Identitätsvermittlung im Wege eines systematischen aufeinander abgestimmten Einsatzes aller visuellen Elemente der Unternehmenserscheinung, wie z.B. unternehmenstypische Zeichen, Farben, Schrifttypen, Gestaltungsraster, Gebäude, Innenarchitektur, Erscheinungsform der Mitarbeiter (z.B. Bekleidung und Auftreten) usw. […] Zwei Begriffsunschärfen sind hier zu beachten. Zum einen gilt es, eine klare Trennlinie zwischen CD als einem spezifischen Phänomen («die Unternehmung hat ein Erscheinungsbild») und CD als einem Handlungskonzept zu ziehen. Im zuletzt genannten Fall bietet es sich etwa an, von CD-Management bzw. CD-Politik zu sprechen. Zum anderen lässt sich die Bedeutung von CD nicht auf den Bereich der Identitätsvermittlung begrenzen. Elemente eines unternehmerischen Erscheinungsbildes bzw. ein gezieltes CD-Management spielen vielmehr auch im Feld der Identitätsgestaltung und sogar Identitätsfindung eine nicht unerhebliche Rolle.»

(Wiedemann, 2009, S. 340 f.)

T. Sommerlatte

«Die Designtriade: Komponenten des Corporate Designs: Die gestalterischen Aufgaben der Unternehmen sind die Folge des immer intensiveren Wettbewerbs herausfordernder und vielfältiger geworden und stellen immer grössere Anforderungen an eine durchdachte Abstimmung. So werden durch die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen auch die Kommunikation des Unternehmens in den Markt und das Erscheinungsbild des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern und der Öffentlichkeit mitgestaltet. Die Gestaltung der Kommunikationsinhalte, -formen und -wege des Unternehmens nimmt umgekehrt auf die Produkte und Dienstleistungen und wiederum auf das Erscheinungsbild des Unternehmens Einfluss; und auch diese färbt seinerseits auf die Produkte und Dienstleistungen ab, bedingt oft sogar bewusst oder unbewusst ihre Konzeption und hat zudem eine nicht zu unterschätzende Kommunikationswirkung nach innen und aussen.»

(Sommerlatte, 2009, S. 19 f.)

H. Kroehl

«Zur Rolle des Corporate Designs: Im Zusammenhang mit notwendigen Prozessen des Wandels in Unternehmen spielt das Design eine besondere Rolle. Ein neues Corporate Design ist der markanteste und sichtbarste Ausdruck einer Veränderung im Unternehmen. Wenn es nicht nur als Kosmetik gedacht ist, sondern auch Veränderungen in anderen Bereichen einleitet und dabei als eine Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung kommuniziert wird, bildet es eine starke Motivation für den gesamten Prozess.»

(Kroehl, 2000, S. 28)

Eine Betrachtung dieser Zitate führt zu folgenden zentralen Punkten:

1. Corporate Design macht ein Unternehmen gegen innen und aussen visuell wahrnehmbar. Es wird zu dessen visueller Identität.
2. Corporate Design wird immer wieder mit dem Begriff Erscheinungsbild gleichgesetzt.
3. Begriffe wie Langlebigkeit, Flexibilität und Konstanz kommen in den Definitionen immer wieder vor. Das Corporate Design hat also mit einer Entwicklung über die Zeit zu tun.
4. Wiedererkennung, Codierung, Markierung: Das Ziel ist es, eine Spur zu hinterlassen, die der Identität des Unternehmens entspricht.
5. Corporate Design muss die Kommunikation integrieren und die Kommunikation visualisieren.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Corporate Design lange Zeit mit Corporate Identity in einem Atemzug genannt wurde oder immer noch wird. In neuerer Zeit findet eine intensive Diskussion im Gang über eine Verschmelzung der Unternehmensidentität und Unternehmenskommunikation statt. Die einzelnen Bereiche CI, CD, CB und CC überlappen sich immer mehr. Gleichzeitig wird die «integrierten Kommunikation» (siehe Kapitel 2.3.2) immer wichtiger.

2.1.3 Unternehmensmarke, Produktmarke und Corporate Identity

Definition des Begriffes «Marke»

«Die Marke ist ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten.» (Kottler, Keller und Biemel, 2007, S. 509)

Um den Begriff «Marke» zu definieren ist es wichtig, zwischen Unternehmensmarke und Produktmarke zu unterscheiden. Die Unternehmensmarke und die Produktmarke sind für verschiedene Anspruchsgruppen von unterschiedlicher Bedeutung. Die Endverbraucher sind stärker an der Produktmarke interessiert, während die Öffentlichkeit, die Medien, Geldgeber, Arbeitnehmer und Shareholder primär an der Unternehmensmarke In-

teresse haben. Führung, Kontrolle und Gestaltung einer Unternehmensmarke ist daher meistens komplexer. Das Unternehmen bietet eine Plattform, auf der verschiedene Produkte entstehen und angeboten werden können. Die Produktmarke dient dazu, das Produkt gegen aussen in den Zielmärkten bekannt zu machen und sich von den Produktmarken der Konkurrenz zu unterscheiden. Die Unternehmensmarke muss nicht nur gegen aussen wirken, sondern gegenüber allen Stakeholdern. Die Corporate Identity hat direkt mit der Leitstrategie des Unternehmens zu tun. Es geht bei der Entwicklung der Corporate Identity nicht darum, eine Verkaufshilfe, sondern die Plattform für viele Produktmarken zu schaffen. Das Ziel ist es, eine überzeugende Firmenpersönlichkeit zu sein, auf allen Ebenen und für alle Stakeholder. Es ist ein Führungsinstrument, das der Unternehmensführung dazu dienen soll, Vertrauen zu schaffen und Glaubwürdigkeit auszustrahlen. Es ist verbunden mit der langfristigen Strategie des Unternehmens und soll nicht von kurzfristigen Handlungen gestört werden.

(vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 47–51)

Die Ebenen der Unternehmensmarken und der Produktemarken sind aber miteinander verbunden. Viele Unternehmen verfügen über mehrere Produktmarken. Die zentrale Führung dieser Produktmarken liegt beim Unternehmen mit seiner Unternehmensmarke. Oftmals existieren komplexe Markensysteme.

(vgl. Esch, 2010, S. 576– f.)

«Entscheidend für die Wirksamkeit von CI-Programmen ist deren kongeniale Übertragung auf Marketing-, Produkt-, Werbe- und PR-Programme mit der Absicht, die gleiche Wirkung und damit das gleiche Bild bei den verschiedenen Zielgruppen – Mitarbeitern, Lieferanten, Abnehmern, interessierter Öffentlichkeit – zu erzeugen.» (Beyrow, Kiedaisch und Daldrop, 2007, S. 51)

2.1.4 Design und Marke

«Die Bedeutung von Marken hat in den letzten Jahren beträchtlich zugenommen, weil Gebrauchsqualität, Zuverlässigkeit und Kontinuität der einzelnen angebotenen/angepriesenen Produkte oder Dienstleistungen nicht mehr ohne weiteres erkennbar sind und die nachdrückliche Identifizierung der dahinter stehenden Unternehmen eine Gewähr dafür bieten kann, dass Verlass auf ihre Versprechungen ist. Die aus Namen und Logo bestehende Marke muss deswegen für ein klares, dauerhaftes Versprechen stehen, sie muss die Corporate Identity des anbietenden Unternehmens symbolisieren und Ausdruck des unverwechselbaren Corporate Designs sein. Nicht allen Markenbildungsversuchen gelingt es, diese Kommunikationskraft über Zeit zu entfalten. Unstimmigkeiten in der Designtriade oder zwischen Corporate Design und Corporate Culture erzeugen Zweifel und nicht selten auch Geringschätzung der Öffentlichkeit gegenüber dem Markenanspruch vieler Unternehmen, besonders wenn er zu selbstsicher vorgebracht wird oder wenn Nachahmerversuche deutlich werden. Das Designmanagement trägt daher eine große Verantwortung für die dauerhafte Kongruenz zwischen der originären Gestaltungsstrategie und der angestrebten Markenpersönlichkeit. Die [...] Gestaltungszusammenhänge und strategischen Herausforderungen sollten das Bewusstsein für die Bedeutung eines konsequenten und

umfassenden Designmanagements schärfen und die Frage aufwerfen, wie diesen Herausforderungen auf möglichst unkomplexe Weise begegnet werden kann. Auch Einfachheit ist ein wichtiges Merkmal guten Designs, das sich nicht zuletzt in der Praxis der designorientierten Unternehmensführung niederschlagen sollte.»

(Sommerlatte, 2009, S. 32)

2.1.5 Der Corporate-Design-Prozess

Auftakt einer CD-Sensibilisierung: Agentur und Unternehmen sollten ihr Bewusstsein zu Beginn eines CD-Prozesses im Rahmen einer gezielten Sensibilisierung auf den gleichen Stand bringen. Dem Auftragnehmer (Unternehmen) sind die Bedeutung und der wirtschaftliche Nutzen eines eigenen CDs meist nicht wirklich bewusst. Ist die Entwicklung eines CDs überhaupt nötig? Kann nicht direkt in die Ausführungen gegangen werden? Oberflächlich gesehen mag es so aussehen, als könnte hier Zeit und Geld gespart werden. In einer Sensibilisierung geht es also darum, dem Unternehmen nahe zu bringen, warum dies so ist und wo die Wirtschaftlichkeit einer systematischen CD-Entwicklung liegt.

(vgl. Abdullah und Cziwerny, 2002, S. 31 f.)

2.1.5.1 Der Prozess und der Geschäftsprozess

Allgemein wird unter einem Prozess eine Reihe von Aktivitäten verstanden, die aus einem definierten Input einen definierten Output erzeugten(siehe Abbildung 5). Als Input benötigt ein Prozess Einsatzfaktoren, wie zum Beispiel: Arbeitsleistung, Betriebsmittel, Energie, Werkstoffe und Information. Als Output entstehen Lösungen, Produkte oder Dienstleistungen. Da der Input von Lieferanten bereitgestellt wird und der Output für Kunden bestimmt ist, wird im Zusammenhang mit Prozessen häufig auch von Lieferanten-Kunden-Beziehungen oder Input-Output-Beziehungen gesprochen.

(vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2010, S. 62–65)

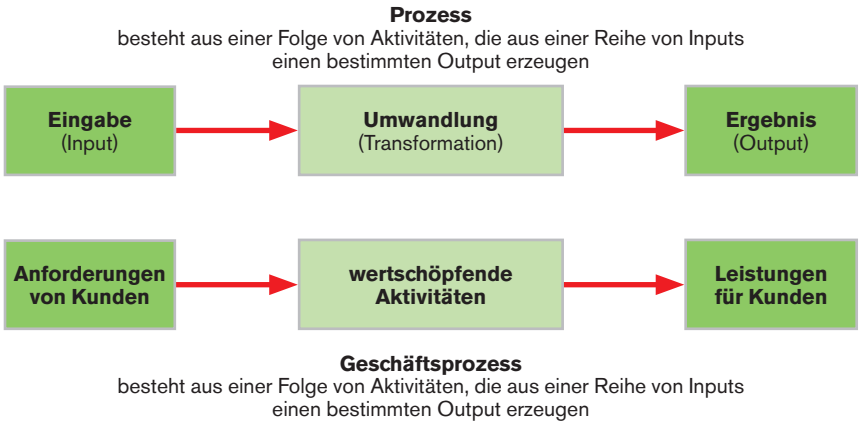


Abbildung 5: Definition von Prozess und Geschäftsprozess

Quelle: (Schmelzer und Sesselmann, 2010, S. 62)

Der Prozessbegriff sagt indes nichts über Begrenzung, Reichweite,

Inhalt oder Struktur des Prozesses sowie die Empfänger der Prozessergebnisse aus. Jede Verknüpfung von Aktivitäten oder Arbeitsschritten zur Erstellung eines Arbeitsergebnisses ist ein Prozess. Auf diese Weise betrachtet laufen in einem Unternehmen unzählige Prozesse ab. In ihnen werden Teilaufgaben und Teilergebnisse erzeugt.

An der Erstellung von Leistungen für Kunden sind viele dieser Prozesse beteiligt. Dabei kommt es darauf an, Prozesse so miteinander zu verbinden und aufeinander abzustimmen, dass das Ergebnis der Prozesskette die Wünsche, Anforderungen und Erwartungen der Kunden erfüllt. Die Koordination verursacht in der Praxis erhebliche Schwierigkeiten und Kosten. Um diese Defizite zu beheben, wurde das Konzept des Geschäftsprozessmanagement entwickelt.

(vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2010, S. 62–65)

«Ein Geschäftsprozess besteht aus der funktions- und organisationsüberschreitenden Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozessziele umsetzen.» (Schmelzer und Sesselmann, 2010, S. 62)

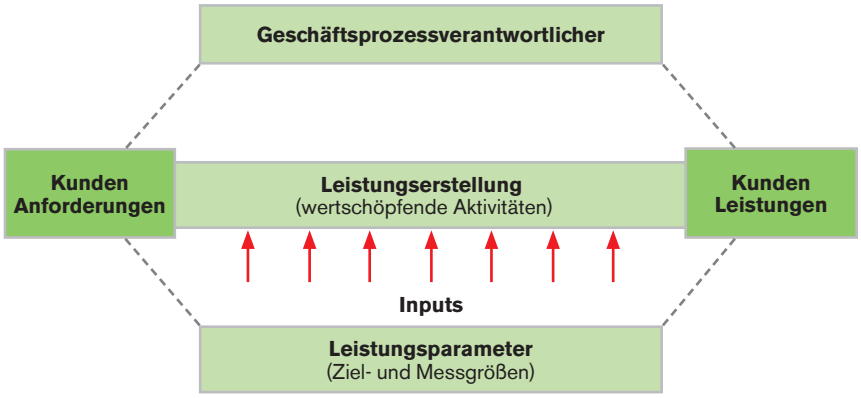


Abbildung 6: Komponenten von Geschäftsprozessen

Quelle: (Schmelzer und Sesselmann, 2010, S. 63)

Start- und Endpunkte von Geschäftsprozessen sind Kunden (siehe Abbildung 6). Den Anfangspunkt bilden die Anforderungen bzw. Bedürfnisse, Erwartungen und Problemstellungen der Kunden. Die Bereitstellung der gewünschten Leistungen an die Kunden markiert das Prozessende. Geschäftsprozesse werden deshalb vielfach als End-to-End-Prozesse bezeichnet. Charakteristisch ist für Geschäftsprozesse nicht die Input-Output-Beziehung wie im allgemeinen Prozessbegriff, sondern die Beziehung zwischen Anforderung und Leistung. Prozessleistungen für Kunden können Produkte oder Dienstleistungen oder eine Kombination aus beiden sein. Oft wird die Kombination aus Produkten, Dienstleistungen und Informationstechnik, die auf spezielle Anforderungen der Kunden zugeschnitten ist, auch als Lösung bezeichnet.

In einem Geschäftsprozess werden alle Aktivitäten, die für die Erzeugung von Leistungen für Kunden notwendig sind, organisatorisch gebündelt. Die Bündelung erstreckt sich über aufbauorganisatorische Grenzen wie zum Beispiel Abteilungen und Funktionen hinweg. Geschäftsprozes-

se können auch über Unternehmensgrenzen hinausreichen und Aktivitäten von Kunden, Zulieferern oder Partnern einbinden.

(vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2010, S. 62–65)

«Geschäftsprozesse ermöglichen es, die strukturbedingte Zerstückelung der Prozessketten in Funktionsorganisationen zu überwinden und die Aktivitäten eines Unternehmens auf die Erfüllung von Kundenanforderungen und die Erreichung der Geschäftsziele auszurichten.» (Schmelzer & Sesselmann, 2010, S. 64)

2 . 1 . 5 . 2 Managementprozess und Kommunikationsmanagementprozess

Im Rahmen eines Referates an der HWZ haben Detlef Jansen, Cyril Meier, Max Meister und Stefan Vogler die Grundschritte eines Managementprozesses und eines Kommunikationsmanagementprozesses (siehe Abbildung 7) definiert. Sie gehen davon aus, dass der Kommunikationsprozess ein Managementprozess ist und bauen auf dessen Grundlage auf. Sie entwerfen daraus ein Kommunikationsmanagementprozess (siehe Abbildung 7) und führen ihn über in ein Konzeptionsraster für die Kommunikation.

Diesem Prozess folgt der Corporate-Design-Prozess parallel oder er ist Teil davon (siehe Abbildung 7). Das Corporate Design braucht ein Kommunikationskonzept, damit es sich entfalten kann, und die Kommunikation braucht das Corporate Design, damit sie visuell einer Marke zugeordnet werden kann. Spätestens mit der Umsetzung der Massnahmen kommt die Frage der Gestaltung auf. Die Schritte im Bereich Ist und Soll, beim «Konzeptionsraster Kommunikation» können fast unverändert auf den Corporate-Design-Prozess übertragen werden.

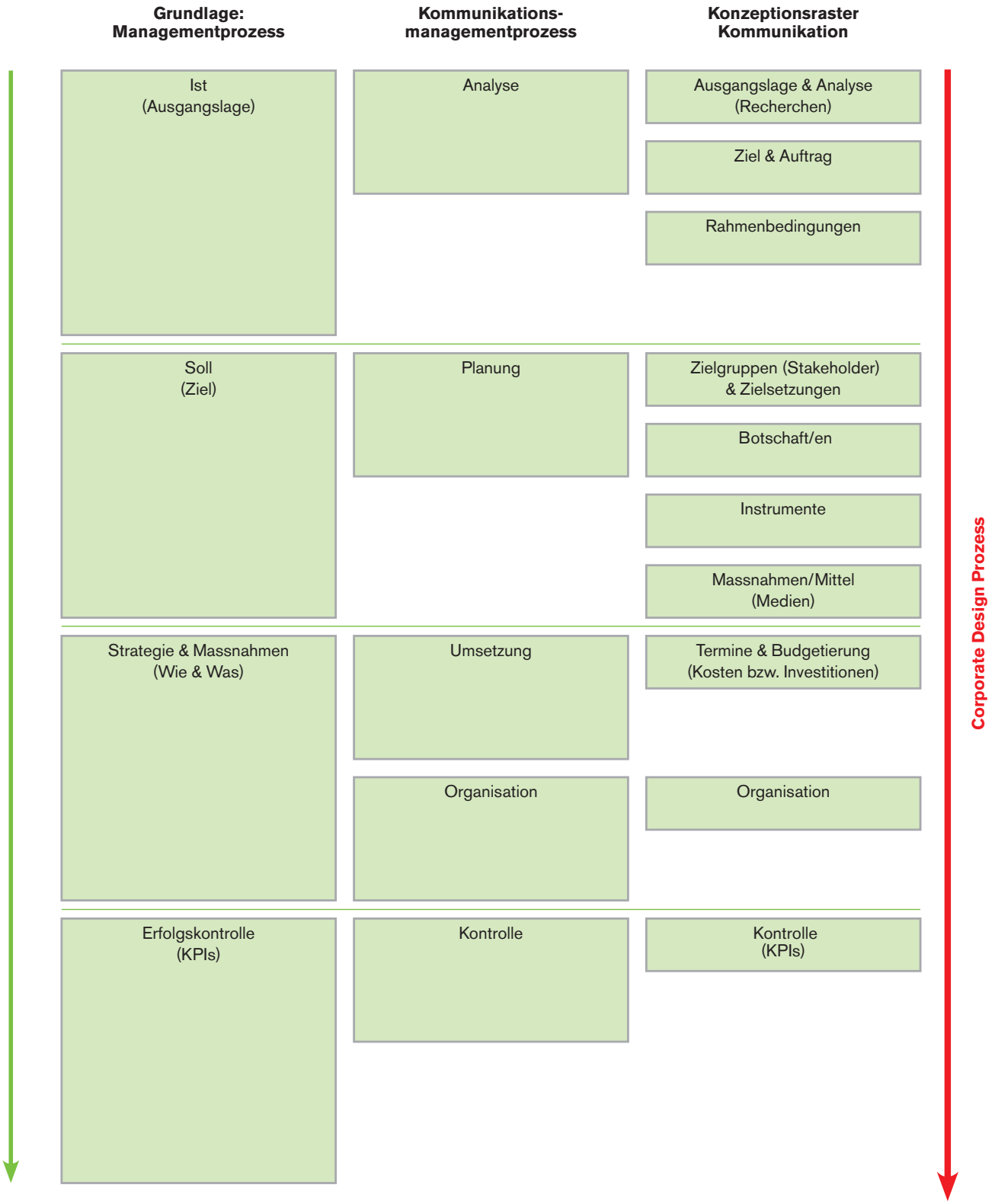


Abbildung 7: Konzeptionsstruktur, Kommunikationsmanagement

Quelle: abgeleitet von © HWZ / 28.02.2012 / Detlef Jansen, Cyril Meier, Max Meister, Stefan Vogler

2.1.6 Visuelle Reize in der Kommunikation

Bilder sind eine wichtige Komponente der Kommunikation und insbesondere der Werbung, da sie rasch aufgenommen werden. Durch die Zunahme von Werbeflächen und und der Etablierung des Internet hat sich die Menge der Bilder vervielfacht. Es wird also immer schwieriger, die Aufmerksamkeit der Empfänger auf eine spezielle Marke zu lenken. Sie muss sich mit ihrem kommunikativen Auftritt im Gedächtnis der Konsumenten verankern. Um ein solches Markenbewusstseins zu erreichen müssen in der Kommunikation und insbesondere in der Werbung die Erkenntnisse der Wissenschaft in Bezug auf Reizaufnahme, -verarbeitung und -speicherung berücksichtigt werden.

(vgl. Esch und Michel, 2009, S. 715–719)

Visuelle Reize und der Prozess der Bildaufnahme laufen grösstenteils automatisch ab und bedürfen einer geringen kognitiven Anstrengung. Darin besteht ihr grosser Vorteil in der Informationsverarbeitung gegenüber der textbasierten Informationsvermittlung. Die geringe kognitive Belastung während der Bildverarbeitung führt zu einer Entlastung des Konsumenten. Beim Ablauf der Bildwahrnehmung kommt es bereits ohne genauere Betrachtung des Objekts zu einer emotional geprägten Eindrucksbildung. Dies läuft sehr schnell und schematisch ab und ist gekennzeichnet durch Farben und Formen. Danach erfolgt ein Schemaabgleich des wahrgenommenen Bildes, der automatisiert abläuft und kognitiv nur in geringem Masse gesteuert ist. Die erste emotionale Bewertung des Bildes wie auch das aktivierte Schema des Bildes bestimmen den weiteren Wahrnehmungsprozess.

Es sind vier verschiedene Ergebnisse des Schemaabgleiches denkbar:

1. Wenn der visuelle Reiz schemakongruent ist, also mit dem inneren Schema übereinstimmt, ist der Prozess sofort nach der Erkennung abgeschlossen. Das Bild ist erkannt.
2. Wenn der visuelle Reiz leicht vom inneren Schema abweicht, wird kognitive Aktivität ausgelöst, die zu einer genaueren Wahrnehmung und Speicherung eines Bildes führt.
3. Bei grösseren Abweichungen gegenüber dem Schema treten Verständnisschwierigkeiten auf.
4. Ist der visuelle Reiz schemainkongruent und stimmt überhaut nicht mit dem Schema überein, findet er keine Beachtung. Beachtung und Erinnerung an einen solchen Reiz und somit an das Objekt gestalten sich damit schwierig.

Die Aufmerksamkeit des Empfängers nach dem Ablauf der schematischen Erkennung hat also sehr stark mit der Übereinstimmung des gelernten Schemas zu tun.

(vgl. Esch und Michel, 2009, S. 715–719)

2.2 Geschichtliche Aspekte

Die geschichtlichen Aspekte sind wichtig, um die Funktionen der Corporate Identity und des Corporate Designs zu verstehen.

2.2.1 Die Entstehung der Corporate Identity

Die Corporate Identity hat eine Entstehungsgeschichte, die bis in das 19. Jahrhundert zurückreicht. Wenn wir im Rückblick die Entwicklung der Corporate Identity als Aufgabe der wirtschaftlichen Praxis sehen, zeichnen sich vier Perioden ab, die durch eine bestimmte Haltung zum Problem gekennzeichnet sind:

— die traditionale Periode
— die markentechnische Periode
— die Design-Periode
— die Strategische Periode

(vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S.33)

Traditionale Periode

Die traditionale Phase war geprägt von Personen, die Unternehmenspersönlichkeit verkörpern. Sie führten das Unternehmen, prägten die Unternehmensphilosophie und das Unternehmensverhalten. Sie wählten den Architekten, den Gestalter und den Designer und führten die Prozesse mit strenger Hand. Die Identität des Unternehmens war bestimmt durch die Führung des Unternehmers gegen innen und aussen. Es wurden auf allen Stufen sehr klare und harte Verhaltungsmaximen gesetzt. Selbst wenn sich der Unternehmer aus dem Tagesgeschäft zurückzog oder starb, blieb das Image mit seiner Person stark verbunden. Das Unternehmen wurde in der Familie weitervererbt oder im engen Kreise weitergegeben. Diese traditionale Periode ist zeitlich bis zum ersten Weltkrieg datiert. In dieser Zeit war CI im heutigen Sinne noch kein Thema, starke Unternehmensidentitäten entstanden mit starken Persönlichkeiten. Die Namen der Firmen waren mit ihren Namen verbunden, wie z.B. Siemens, Krupp, Bosch und viele andere mehr.

(vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 33 f.)

Markentechnische Periode

Die markentechnische Periode ist zwischen den Weltkriegen anzusiedeln. Der Werbeberater Hans Domizlaff prägte den Begriff, indem er die Identität eines Unternehmens als eine eindeutig identifizierbare Marke bezeichnete. «Der Titel seines Buches ‹Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens› bezeichnet die wesentliche Aufgabe, die er einer Marke zumisst.» [...]Gleichmässigkeit der Beschaffenheit, Gleichförmigkeit von Verpackung und Aufmachung, eigenständige Bezeichnung und psychologische Alleinstellung (Monopolstellung). Wie entscheidend für Domislaff die Marke als Identifikationsmittel war, zeigt seine Formulierung: ‹Eine Marke hat eine Firma. Zwei Marken sind zwei Firmen.› »(Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S.34) Die Unterscheidung zwischen Produkt- und Unternehmensmarke wurde zu dieser Zeit noch nicht gemacht. Zu jener Zeit wurden Markensignete entwickelt und es gab die ersten «Gestaltungsbibeln», in der es Empfehlungen zu Gestaltung und Typografie für das Erscheinungsbild der Firma gab. Siemens entwickelte zum Beispiel ein Firmenzeichen in Verbindung mit einem Erscheinungsbild.

Es war auch die Zeit, in der Erscheinungsbilder für die grossen Automobilhersteller wie Mercedes-Benz, BMW oder Ford entwickelt wurden oder auch für andere grosse Marken wie Maggi, Knorr, Bahlsen, Odol und Bayer.

(vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 34)

Design-Periode

Nach dem Zweiten Weltkrieg lag das Hauptinteresse der Unternehmen auf ihrem Wiederaufbau. Die Unternehmen mit einschlägiger Tradition nahmen die Markenführung wieder auf. Mit der Gründung der «Ulmer Hochschule für Gestaltung» in den 1950er Jahren, welche die Tradition des Bauhauses im Produkt- und Grafikdesign wieder aufnahm, begann eine neue Ära: Das Design trat in den Vordergrund. Das Produktdesign wurde mit dem Erscheinungsbild entwickelt. Das Produktdesign-Konzept von Bosch zum Beispiel war ein integraler Bestandteil des Erscheinungsbilds des Unternehmens. Damit löste sich die Unternehmensidentität von der Persönlichkeit der Firmeninhaber und etablierte sich selbstständig. Ein konsequentes Produktdesign-Konzept war die Basis für die Corporate Identity. Auch im Verhalten wurden von den Unternehmen erste Bemühungen unternommen, Begriffe wie Treue, Preistreue, Öffentlichkeitsarbeit und Stiftung von Preisen wurden wichtig. In dieser Phase machten viele Unternehmen entscheidende Schritte zur CI. Es stand meistens das Erscheinungsbild bzw. das Corporate Design im Vordergrund. Marken wie Lufthansa, Avis, Audi, Die Sparkasse oder Deutscher Ring Versicherungen stehen dafür exemplarisch.

(vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 35)

Strategische Periode

In dieser Periode – seit etwa Ende der 1970er Jahre – entwickelt sich ein klarer Begriff der Corporate Identity als strategisches Instrument der Unternehmenspolitik. Das Corporate Image, das Fremdbild, wird aktiv geprägt. Im Zentrum stehen nicht mehr nur das Produkt- oder Grafikdesign, nicht mehr nur die Unternehmens-PR, nicht mehr nur die Unternehmensphilosophie, sondern ein Mix aus CB, CC, und CD. Das Unternehmen wird zur Persönlichkeit, die auch soziale Aspekte in der Strategie berücksichtigen muss. Es ist die Zeit, in der Markenpersönlichkeiten entstehen. Besonders *eine* Ausprägung bekommt immer grössere Wichtigkeit für das Selbstverständnis und das Image: die Sozialverträglichkeit der Unternehmen. Diese Verpflichtung, sich gegenüber Mensch und Umwelt im Sinne einer Unternehmensethik richtig zu verhalten, fördert nach innen und aussen die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens. Heute gibt es Unternehmen, die bereits dieses Verständnis der CI haben und die Aufgaben im Strategiemix entsprechend bestimmen. Es ist zu beachten, dass dieses Verständnis zunehmend auch bei mittelständischen Betrieben zur Anwendung kommt.

(vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 35 f.)

2.2.2 Verstand und Authentizität

«25 Jahre Corporate Something haben viele Corporate Tasks, etliche strategische Kniffe und noch mehr Werkzeuge hervorgebracht. Ein wenig aus dem Blickfeld geraten scheint, dass es unterm Strich um die Bildung starker, eigenständiger und vor allem ehrlicher Unternehmensidentitäten geht. Das mehrfach totgesagte CI-Modell ist keineswegs veraltet. Man muss es nur beim Wort nehmen und Persönlichkeit bzw. Identität als tatsächliches

Unterscheidungsmerkmal begreifen: Unternehmer brauchen Eigenständigkeit in einem souveränen und bisweilen innovativen Umgang mit Medien, und sie brauchen Mut zum Profil! Voraussetzung dafür ist zunächst ein sensibles, inhaltliches Verständnis der Unternehmenssituation, das mit Hilfe der vergleichenden Kontextualisierung, im Markt, gegenüber den Stakeholder, gegenüber der Konkurrenz, des Unternehmens gebildet werden kann. Es erlaubt eine vergleichende Wertung substantieller und emotionaler Unternehmensqualitäten im Spiegel des Marktes und der Erwartungen der Stakeholder. Diese Wertung dient als Basis einer Positionierung und als Massstäblichkeit für das spätere visuelle und verbale Vokabular.

Die Erscheinung selbst bleibt in ihrem Wesen eine transformierende Tätigkeit, mit der Strategen und Designer versuchen, eine Unternehmensrealität authentisch in einem Markt zu platzieren. Der kreative Weg zur Entwicklung der Inhalte und Kommunikationsmittel sowie einer Visualität und Sprache ist dabei nicht methodisierbar. Das Ergebnis ist anhand der unternehmens- und marktspezifischen Massstäblichkeit hinsichtlich seiner Angemessenheit und Eigenständigkeit beurteilbar.»

(Beyrow, Kiedaisch und Daldrop, 2007, S. 19)

«Marken, Märkte und Medien sind ein prägender Teil unserer Alltagskultur. Der wichtigste Qualitätsmassstab dafür bleibt der empathisch geübte und gesunde Menschenverstand. Schulen wir Ihn!» (Beyrow, Kiedaisch und Daldrop, 2007, S. 19)

2.3 Trends in Corporate Indentity und Markenführung

Die Gegenwart wird von den neuen Kanälen und Medien bestimmt, die in den letzten 20 Jahren entstanden sind. Wir sind in das Kommunikationszeitalter eingetreten, die Etablierung digitaler Medien hat die Kommunikation ins Zentrum gerückt. Das Modell des CI wird heute immer noch gebraucht, es ist in sich jedoch fast zu statisch und die Bereiche CB, CC, CD überlappen sich immer mehr und beeinflussen sich damit zunehmend gegenseitig.

2.3.1 Integrierte Kommunikation versus Corporate Identity

«Integrierte Kommunikation ist ein strategischer und operativer Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppe der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens beziehungsweise eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln.»

(Bruhn, 2011, S. 96–98)

«Das hier vertretene Konzept der Integrierten Kommunikation [...] verfolgt eine betriebswirtschaftliche Sicht und nimmt die Perspektive der kommunizierenden Unternehmen ein. Der Entscheidungstheorie folgend steht die Entwicklung eines Managementprozesses im Mittelpunkt, der

sich mit der Planung, Umsetzung und Kontrolle der Integrierten Kommunikation beschäftigt und dabei auch organisatorische und personelle Problemstellungen betrachtet sowie konkrete Lösungsvorschläge unterbreitet. Im Hinblick auf die Zielgruppe werden sowohl externe als auch interne Kommunikationsinstrumente eingesetzt, um den Stellenwert der Internen Kommunikation hervorzuheben und die Bedeutung einer Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen zu betonen. Als Kommunikationszielgruppen werden demgemäss nicht nur die Kunden eines Unternehmens betrachtet, sondern auch die Mitarbeitenden und darüber hinaus – dem Anspruchsgruppenkonzept folgend – weitere Personengruppen, die ein Interesse und einen Anspruch am Unternehmen haben. Vor den Hintergrund des Perspektivenwechsels im Marketing dient die Kommunikationspolitik zudem nicht ausschliesslich zur Förderung von Transaktionen, sondern unterstützt gleichfalls den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu den relevanten Zielgruppen.»

(Bruhn, 2009, S. 70–72)

In der Diskussion über die Integrierte Kommunikation wird der CI-Konzeption oft vorgeworfen, dass primär die Gestaltung und Vermittlung einer Eigenart bzw. Persönlichkeit des Unternehmens angestrebt werde. (vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 19 f.) «Auch geht es bei der Corporate-Identity-Konzeption stärker um die Intensivierung interner Identifikationspotenziale mit dem Unternehmen und die Schaffung eines internen ‹Wir-Bewusstseins›» (Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 48), während bei der Integrierten Kommunikation der Fokus auf die gesamte Kommunikation gelegt wird.

Bei der Corporate Identity wird in der Gestaltung und Entwicklung unterschieden zwischen Unternehmensmarke und Produktmarke (siehe Kapitel 2.1.3). Dabei wird der Fokus auf die Ausstrahlung des Unternehmen gelegt, der sich dann auf die Marken des Unternehmens übertragen soll. Beim Ansatz der Integrierten Kommunikation wird Wert darauf gelegt, dass alle Kommunikationsmassnahmen zusammen betrachtet werden. Die Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation sind sowohl das Unternehmen wie auch seine Marken und Produkte sowie sämtliche Stakeholder.

«Corporate Identity ist auf die Vermittlung einer identitätsorientierten Kommunikation gerichtet. Als ein Baustein von Corporate Identity wird das Corporate Communications-Konzept eingesetzt. Im Mittelpunkt der Argumentation des Corporate-Communications-Konzepts steht die Verzahnung aller Kommunikationsmassnahmen sowie die Notwendigkeit interner Aufgaben.»

(Wiedemann, 2008, S. 192).

In der Markenkommunikation und Markenidentitätsbildung gibt es zwei Lager: das der Anhänger des Corporate-Identity-Konzeptes und das der Verfechter der Integrierten Kommunikation. Die Sichtweise der Corporate Identity ist aus dem Design, aus der Grafik und aus dem Erscheinungsbild heraus gewachsen, die der Integrierten Kommunikation findet ihre Ansätze in den Managementprozessen. Beide Konzepte integrieren das jeweils andere in den eigenen Prozess. Dadurch entsteht eine Diskussion über Prioritäten und Wichtigkeiten. Was kommt zuerst? Die Entwicklung der Integrierten Kommunikation, damit alle Kommunikationskanäle abgedeckt sind oder die Entwicklung einer Corporate Identity, damit die Unternehmenspersönlichkeit stimmt?

Eine Möglichkeit, das Dilemma zu lösen, bietet ein neuerer Ansatz, der versucht, die Starrheit der Kommunikation und Identitäten der 1990er

Jahre zu verlassen und mit dem Schwung der neuen Kommunikationsmittel, Medien und Möglichkeiten eine dynamische Herangehensweise zu entwickeln. Die bewährten Aspekte beider Richtungen sollen mitberücksichtigt werden und in einen Prozess integriert werden.

2.3.2 BrandFuture

Achim Feige beschreibt in seinem Buch «BrandFuture: Praktisches Markenwissen für die Marktführer von morgen» (Feige, 2007), wie man Marken und Unternehmen in die Zukunft führen kann. Er nimmt dabei die Evolutionstheorie zur Hilfe:

Eine Marke wächst, sie entsteht nicht in einigen Tagen oder Wochen, «[...]sondern sedimentiert sich über Jahre und Jahrzehnte in den Köpfen der Kunden. Wie bei gesellschaftlichen oder kulturellen Systemen handelt es sich auch hier um träge Stabilitätssysteme. Noch nie hat sich die Welt so rasant und grundlegend verändert wie heute. Und noch nie geschah dies so umfassend in gesellschaftlicher, technischer wie auch klimatischer Hinsicht. [...] Abgesehen davon, was diese Veränderung konkret auf der spezifischen Ebene der jeweiligen Märkte, Marken und Strategien bedeutet, steht eines fest: Eine zukunftsorientierte Markenführung muss die Tatsache des kontinuierlichen Wandels integrieren, ihr gewachsen sein und sie nutzen können. Dazu bedarf es einer dynamischen Methodik, die auf erprobten, zeitlosen Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Überleben basiert. Und diese Erfolgsfaktoren findet man in der modernen Evolutionstheorie. Denn das ist die Grundidee: Was für die Entwicklung der Spezies gilt, hat auch bei lebenden Systemen wie Marken seine Gültigkeit. Marken haben, ähnlich wie Lebewesen, einen ‹genetischen› beziehungsweise memetischen Code. Meme sind kulturelle Einheiten, Vorstellungen, Bilder und Überzeugungen, die durch Schrift, Sprache, Ritual und Imitation von einem Individuum auf andere übertragen werden und sich dadurch selbst reproduzieren. Der Begriff wurde erstmals 1999 von der britischen Psychologin und Kognitionswissenschaftlerin Susan Blackmore verwendet und hat sich seitdem seinen festen Platz in der Evolutionspsychologie und der Evolutionstheorie erworben. Meme sind also einer von mehreren Bestandteilen in einem Konzept zukunftsorientierter Markenbildung. Und da wir es bei Marken mit sich selbst reproduzierenden ‹Lebewesen› zu tun haben, liegt es nahe, auch die Evolutionsgeschichte, wie sie Darwin begründet hat, als universelle Wissenschaft des nachhaltigen Überlebens in eine neue Methodik für die strategische Markenführung zu integrieren. Dies, verknüpft mit Erkenntnissen aus der Trendforschung, ergibt einen ganzheitlichen Ansatz für zukunftsorientierte Markenführung. Ich habe diesen Ansatz «Brand Future» genannt. Brand Future weist damit zwei ganz entscheidende Vorteile auf: Es funktioniert unabhängig von gerade vorherrschenden Marketingtrends. Es basiert auf bewährten Erfolgsprinzipien, die sich über Jahrtausende im Wettbewerb des sich kontinuierlich wandelnden Lebens durchgesetzt haben.» (Feige, 2007, S. 8–9)

«Marken müssen sich wandeln, um gleich zu bleiben.» (Feige, 2007, S. 10)

«Zum einen ist eine Marke ja immer die Summe aller positiven Vorurteile, die sich in all den Jahren ihrer Existenz angesammelt haben, ausgestattet mit ihren Potentialen, aber auch mit ihren Grenzen, die nicht beliebig an jede Veränderung angepasst werden können. Zum anderen muss sich eine

Marke aber durchaus öffnen und anpassungsfähig sein, um bei neuen gesellschaftlichen Trends, veränderten Kundenbedürfnissen und Wettbewerbssituationen attraktive und überzeugende Antworten liefern zu können. In diesem Spannungsfeld von Vergangenheit, die eine Marke und deren Werte geprägt hat, und Zukunft, für die sie sich fit halten muss, bewegt sich der dynamische Ansatz von ‹Brand Future›.»

(Feige, 2007, S. 11)

2.3.3 Die Megatrends nach Achim Feige

Das folgende Kapitel ist eine Zusammenfassung des Kapitels 3 «Die massgeblichen Megatrends für die Markenführung» aus Achim Feiges Buch «BrandFuture» (Feige, 2007, S. 48–103)

Die Zukunft kann nicht vorausgesagt werden. Sie entsteht durch die Bewegung der Menschen und ihrer Kulturen. «Es gibt klare Signale, in welche Richtung sich unsere Gesellschaft und andere Kulturen entwickeln. Daran wird ein Einzelner nicht viel ändern können. Vielmehr gilt es, die Signale ernst zu nehmen und frühzeitig in die unternehmerischen Überlegungen einzubeziehen.»

(Feige, 2007, S. 48)

«Für die Zukunft von Marken und Unternehmen bedeuten diese Überzeugungen Folgendes: Marken und Unternehmen können ihre Zukunft auf Basis ihrer vorhandenen Meme, Werte, Bedeutungen, aber auch Grenzen selbst gestalten, wenn Markenverantwortliche

— die Gegenwart durch Trendbeobachtung auf Relevanz für ihre eigene Unternehmensmarke und deren Marken entschlüsseln,
— passende verborgene Wünsche finden und/oder schaffen,
— für Inspiration auf Kunden und Nicht-Kunden intern wie extern hören,
— ein tieferes Kulturverständnis entwickeln, um Zwischentöne zu erkennen,
— und systematisch immer wieder das Unbekannte suchen.»

(Feige, 2007, S. 52)

«Die Megatrends – oder wie sich die Welt verändert: An den Megatrends führt kein Weg vorbei. Wenn Sie für Ihre Marken verantwortlich sind, ist es Ihre Aufgabe, diese Trends im Auge zu behalten und in Ihrem Tun und Handeln mitzudenken sowie sich über dessen Konsequenzen und Implikationen bewusst zu sein. Was bedeutet der – zweifellos trendige – Begriff ‹Megatrend› überhaupt genau? Man versteht darunter grossgesellschaftliche Strömungen, die vielschichtig und lang andauernd mächtige globale Veränderungsprozesse verursachen und in den kommenden dreissig Jahren Signale in allen Lebensbereichen setzen werden. [...] Die von mir vorgestellten Megatrends werden im Wesentlichen aus den Forschungen von Matthias Horx ‹Wie wir leben werden› abgeleitet und durch markenstrategische Erfahrungen ergänzt.»

(Feige, 2007, S. 52)

2 . 3 . 3 . 1 Megatrend 1: Globalisierung oder das Entstehen einer globalen Regionalkultur

Die Globalisierung ist wahrscheinlich der fundamentalste Trend. Er hat das Denken in den letzten 20 Jahren massgeblich geprägt und wird es auch noch die nächsten 50 Jahre tun.

Die Globalisierung ist eine Vernetzung und Vertiefung der Beziehungen aller Länder der Welt, nicht nur in ökonomischer, sondern auch in kultureller Hinsicht. Es treten andere Kulturkreise in den Vordergrund, wie zum Beispiel der asiatische Raum mit den aufstrebenden Märkten China und Indien, was bereits zum zusammenfassenden Markennamen «Chindia» geführt hat. Diese Kulturen haben auch wachsenden Einfluss auf unsere Kultur und nicht nur auf unsere Märkte. Das sieht man am Beispiel der Medizin und Gesundheit, wo chinesische Heilverfahren, Yoga oder Ayurveda auch bei uns Einzug gehalten haben und längst selbstverständlich sind. Auch im Design von Möbeln und anderen Konsumgütern bedient man sich der minimalistischen Auffassungen der Zen-Philosophie.

Globalisierung gibt es in verschiedenen Ausprägungen aber schon seit Tausenden von Jahren, wie die Geschichte des Welthandels zeigt. Der Startschuss zur heutigen Welle der Globalisierung kann mit dem Fall der Berliner Mauer 1989 und dem Ende des Kalten Krieges datiert werden. Die Länder des Warschauer Pakts öffnen sich unter dem Druck ihrer Bevölkerungen, um am globalen Wohlstand teilzunehmen. Ein weiteres Schlüsseljahr ist 1995, die Geburtsstunde des Internets als infrastrukturelles Rückgrat des globalen Datenaustausches.

Zwei Milliarden neue Kunden

Durch den Anschluss an den Welthandel ist das grösste Wachstum vor allem in den neuen Märkten zu beobachten. Ganz vorne liegen hier China und Indien, gefolgt von der Türkei und Russland. Doch auch Südamerika und Afrika werden hier zunehmend wichtige Rollen spielen.

Die OECD prognostiziert, dass sich die Weltwohlstandspyramide von heute 1,8 Milliarden Wohlständigen gegenüber 3,8 Milliarden Armen in den nächsten 25 Jahren auf 4,4 Milliarden Wohlständigen gegenüber 2,9 Milliarden Arme verändern wird. Es entsteht weltweit eine neue Mittelschicht, die Wohlstand geniessen und zeigen will. Es werden neue Produkte benötigt, wie zum Beispiel der 100-Dollar-Computer oder Mikrokredite von Banken für Menschen in Schwellenländern, damit sie diesen Wohlstand aufbauen können.

Die Renaissance der europäischen Werte

Die europäische Markenführung ist die einzige Markenführungskultur, die es geschafft hat, weltweit Luxus und Kulturmarken aufzubauen, mit Labels wie «German Engineering» in der Maschinenindustrie oder «Made in Switzerland» als Qualitätslabel. Es haben sich eigene europäische Markenwerte gebildet, die im Gegensatz zu den USA stehen, welche mit Brands wie Coca Cola hauptsächlich im Massenmarkt zuhause sind.

Fortschreitende Urbanisierung

Die Vereinten Nationen prophezeien, dass 2050 bereits drei Viertel der Weltbevölkerung in Städten leben wird. Das wären dann rund sechs Milliarden Menschen. Doch wie werden diese Städte aussehen?

Bewusste innere Globalisierung

Die wirkliche Konsequenz der Globalisierung kann nur eine «innere» Globalisierung sein. Ziel ist, andere Kulturen, Lebensweisen und Weltansichten kennenzulernen, das nationalistische Denken zu überwinden und sich als Teil der Welt zu fühlen. Das gilt nicht nur für die Individuen, sondern in gleichem Masse auch für die Unternehmen.

(vgl. Feige, 2007, S. 53–60)

2 . 3 . 3 . 2 Megatrend 2: Das kreative Zeitalter und die neue Gesellschaft

Wir befinden uns heute – nach Agrar- und Industriezeitalter – mitten im Wissens- oder Informationszeitalter, das mit der Entstehung des Computers begonnen hat. Das höchste Gut ist nicht mehr das Produkt, sondern Wissen und Know-how, denn damit wird heute am meisten Geld verdient.

Es kündigt sich also bereits ein neues Zeitalter an, das Zeitalter der Kreativität, des Individuums, der Lebensqualität. Die Märkte sind mehr und mehr gesättigt, in den USA gibt es beispielsweise mehr Autos als Führerscheinbesitzer. Überfluss auf der materiellen Ebene führt zu Sehnsüchten nach den immateriellen und ästhetischen Lebensqualitätsthemen. Die Menschen wollen nicht mehr nur konsumieren, sondern sie wollen ein besseres und schöneres Leben. Sie werden Geld für Freizeit und Möbel, persönliche Transformation durch Meditation- und Fitnesskulturen sowie für Produkte und Eingriffe für die persönliche Schönheit ausgeben.

Die kreative Klasse: die neue gesellschaftliche Avantgarde

Die kreative Klasse löst den klassischen Angestellten, der hierarchisch, pflichtbewusst und im Wesentlichen rational seine Arbeit erledigt, als neues Leitmilieu ab. Menschen der kreativen Klasse verbinden ihre Lebenseinstellung mit ihrer beruflichen Tätigkeit. Sie brauchen die tägliche Arbeit auch dazu, sich selber zu verwirklichen. Sie brauchen und nutzen Spielräume der Kreativität, um damit Neues zu schaffen und lieben es, von der Norm abzuweichen. Die Lebensqualität in Kombination mit der Selbstverwirklichung zu steigern ist das Hauptziel.

Die Produkte oder Dienstleistungen, für die kreative Klasse, müssen folgenden Kriterien entsprechen:

— ihrer Selbstklärung dienen,
— ihr körperliches Wohlsein fördern,
— ihr Beziehungsnetz wachsen lassen,
— ihr Leben vereinfachen,
— in der Lebenskunst voranbringen,
— die freie Zeit erhöhen und das Wissen vermehren,
— gute Qualität und Verlässlichkeit bieten.

Schlüsselkompetenzen für Menschen und Marken im kreativen Zeitalter

Die folgenden Stichworte sind Aspekte, die als Quelle der Wertschöpfung im kreativen Zeitalter dienen können:

— Kreativität
— Empathie
— Stil und Design
— Muster erkennen, Komplexitäten reduzieren
— Storytelling
— Sinn und Relevanz finden
— Konnektivität, Vernetzen und Verknüpfen
— Diversität
— Technologie-Offenheit
— Gaming

(vgl. Feige, 2007, S. 60–70)

2 . 3 . 3 . 3 Megatrend 3: Paradigmenwechsel – Erstarken der Frauen und der weiblichen Werte

Die Frauen sind auf dem Vormarsch. In den USA werden schon über 50% des Aktienkapitals und des privaten Vermögens durch die Frauen repräsentiert. Die Frauen entscheiden mehrheitlich über die Anschaffung von Konsumgütern wie etwa Möbel oder Auto und bestimmen die Reiseziele. Auch haben sie die Ausgaben in den Haushalten im Griff. Es besuchen mehr Mädchen das Gymnasium als Knaben, die Knaben sind nur in der Sonderschule die Mehrzahl. Trotzdem verdienen die Frauen noch durchschnittlich weniger als die Männer im selben Job.

Die Gesellschaft wird zusehends so ausgebaut, dass sich Frauen nicht mehr zwischen Kindern oder Karriere entscheiden müssen. In den skandinavischen Ländern ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fortgeschrittener. Es gibt ein gut ausgebautes Sozialsystem, das den Familien erlaubt, dass beide Eltern berufstätig sind. Das zeigt sich auch in der Geburtenrate. In den Ländern Schweden, Frankreich, Dänemark oder Island haben die Frauen im Schnitt 2 Kinder. Im Vergleich dazu liegen die Geburtenraten in Spanien, Österreich, Deutschland und der Schweiz, also in Ländern in, denen das System noch nicht so gut ausgebaut ist, lediglich bei 1.4 bis 1.5 Kinder.

Kommunikation und Sinn für Ästhetik

Frauen gelten grundsätzlich als besser vernetzt und sprechen mehr über Produkte und Marken als Männer. Sie durchschauen schneller klassische Verkaufstricks und haben grundsätzlich ein höheres Verständnis für Ästhetik.

Das hat zur Folge, dass zunehmend mehr Natürlichkeit und Echtheit Einzug in Werbung und Gestaltung hält. Immer öfter ist nicht mehr das künstliche, anorektisch wirkende Model, sondern die normale und schöne Frau von nebenan gefragt, wie der Erfolg von Kampagnen wie etwa der von Dove schon seit einigen Jahren beweist.

Ethik, Nachhaltigkeit, Authentizität

Die Frauen sorgen schon seit Urzeiten für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Das äussert sich heute darin, dass die Frauen von Grund auf nachhaltiger, ökologischer und sozialer denken als Männer. Je wichtiger die Weiblichkeit wird, desto stärker muss der Markt auf solche Werte schauen, Konsumentinnen sind bei den Verkaufszahlen entsprechender Produkte

deutlich überrepräsentiert. Dieser Trend entwickelt sich klar in Richtung Ehrlichkeit und Echtheit, mit Qualität der natürlichen Schönheit.

(vgl. Feige, 2007, S. 70–81)

2 . 3 . 3 . 4 Megatrend 4: Down-Aging – wie wir beim Älterwerden immer jünger werden

Down-Aging heisst, dass die heute 60-Jährigen ein Selbstbild und ein Lebenskonzept verfolgen das dem eines 40-Jährigen in den 1980er Jahren entspricht. Die Leute werden immer älter und bleiben immer länger fit. Altersforschungen haben ergeben, dass 90-Jährige lediglich die letzten 7.5 Jahre als Handicap-Phase erlebt. Was passiert also in den 30 Jahren nach der Pensionierung bis zum Tod? Die Senioren werden immer aktiver, dynamischer und unternehmungslustiger. Es entsteht ein neuer Markt, der sich in den nächsten Jahren noch massiv vergrössern wird.

Da kommt die Frage auf, wovon alle diese alten Menschen leben sollen. Unser Sozialsystem ist nicht daraufhin konzipiert, dass alle so alt werden. Und so verlängern viele auch ihre Arbeitstätigkeit freiwillig oder unfreiwillig bis ins hohe Alter. Es gibt eine neue, eine dritte Karriere, die sich je nach Wohlstand dann in den künstlerischen oder kulturellen Bereich verschieben wird.

Die ältere Generation wird immer reicher

Obwohl viele ältere Menschen aus der unteren Mittelschicht stammen und nur über limitierte Mittel verfügten, werden die Vermögen mit Erbschaften noch massiv anwachsen. Bereits heute sind zwei Drittel des Vermögens in den Händen von über 50-Jährigen. In den nächsten 20 Jahren wird der grösste Teil der Vermögen, die in den Nachkriegsjahren aufgebaut wurden, an die heute 60-Jährigen vererbt.

Zweiter und dritter Aufbruch

Durch das verlängerte Lebensalter und den neuen Wohlstand im Alter verändern sich auch die Ansprüche. Die neue, gebildete Generation von älteren Menschen strebt eine aktive dritte Lebensphase an. Sie lassen sich nicht in Altersheime abschieben, sondern setzen auf Wellness und kulturelle Stimulation. Sie haben einen hohen Anspruch an das Leben im Alter und können es sich auch leisten. Es werden Alters-WGs gegründet, man sucht einen neuen Partner auf den Partnervermittlungsbörsen und zelebriert die Selbstverwirklichung.

(Feige, 2007, S. 75–81)

2 . 3 . 3 . 5 Megatrend 5: «We are the Media» – Web 2.0 und das Ende der Massenmedien

Die Printmedien verlieren seit dem Aufkommen des Internets laufend an Leserschaft. Die neue Generation der Digital Natives verbringt mehr Zeit im Internet als vor dem Fernseher. Die grossen Massenmedien verlieren laufend Konsumenten. Selbst rein monologisch konzipierte Onlineplattformen grosser Zeitungen verlieren bereits Leser an interaktive Blogs und freie Meinungsmacher der Web-2.0-Community. Es findet also bereits im Internet ein Wechsel der Kommunikationsführung statt: vom Web 1.0 zum Web 2.0.

Schlüsselfunktionen des Web 2.0

1. **Von der monologischen zur dialogischen Kommunikation**
   Web-2.0-Medien sind interaktiv und bauen auf dem Dialog auf, es sind Feedback-Medien. Es ist nicht eine Einbahnstrasse der Kommunikation, sondern es sind kommunale Kanäle, in denen sich die Community austauscht.
2. **Wiki-nomics**
   Der Nutzer produziert seine Inhalte selbst: Musikvideos, Filmsequenzen, Fotos oder auch Beiträge an Wikipedia. Er ist Produzent und Redakteur seiner selbst.
3. **Plattform statt Kanal**
   Die Angebote des Web 2.0 verstehen sich als offene Plattform. Sie stellen Tools zur Verfügung, die ihre Nutzer für die Herstellung ihrer eigenen Inhalte benötigen. Alle Kanäle – auch das Fernsehen – müssen sich mit der Interaktionsfähigkeit beschäftigen.
4. **Vernetzung statt Broadcasting**
   Statt einer Show oder eines Videos für viele, stellt man im Web 2.0 seine eigenen Inhalte ein. Diese werden anhand der eingesetzten Stichwörter verlinkt und gefunden und wieder verlinkt. Ein Rating-System und Weiterempfehlungen bringen die Beiträge auf den Plattform-Listen nach oben.
5. **Die Weisheit der Vielen**
   Durch Bewertungsmechanismen wie Rezensionen mit Sternchen und dann wieder Bewertungen der Rezensionen selber entsteht ein glaubwürdiges, transparentes Bewertungssystem. Bewertungsmechanismen fördern Transparenz und Glaubwürdigkeit der Kommunikation und spornt die Anbieter an, eine hohe Reputation zu erreichen.
6. **Open Source statt Copyrights**
   Grosse Plattformen geben den Source-Code weiter, damit die Benutzer selbst neue Applikationen entwickeln, mit denen sie noch individueller auf die Wünsche der Kunden eingehen können.
   (Feige, 2007, S. 88–89)

Auswirkungen für die Markenführung

Das Internet und auch das Web 2.0 gelten generell als Hilfsmittel der Kommunikation. Es ist eine neue Form der Interaktion und nicht generell ein Geschäftsmodell. Es sind neue Hilfsmittel, um die Marke bekannt zu machen, nicht aber eine generelle Lösung. Diese neue Art des Austauschs setzt ein hohes Mass an Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit voraus, denn im Web haben die Konsumenten das Wort. Und diese nehmen kein Blatt vor den Mund.

1. **Leistung und Nutzwert im Fokus**
   Ein sinnstiftender Beitrag wird beachtet, Leistung ohne Nutzen wird abgestraft oder nicht beachtet.
2. **Sucht man sie noch oder findet man sie schon?**
   Der Schlüssel der Zukunft ist, dass eine Marke gefunden wird.
3. **Ein aufmerksamer Auftritt ist gefragt!**
   Ein klarer Stil mit Symbolen, Zeichen und Bilder ist gefragt. Die Marke muss eine verständliche Geschichte erzählen, sonst ist der

Kunde verwirrt und springt ab.

4. **Vom Produktdesign zum Erfahrungsdesign**
   Die Produkte werden immer austauschbarer, das Differenzierende ist das Erleben. Das erfordert eine Versinnlichung der Marke an allen Touchpoints und nicht nur im Web.
5. **Dialogisieren statt monologisieren**
   Eine Marke muss proaktiv sein, sie soll einen Dialog mit den Nutzern führen. Die erfolgreiche Marke von heute ist vernetzt.
6. **Social Commerce und Weiterempfehlbarkeit**
   Der Kunde muss einen Grund haben, eine Marke weiter zu empfehlen. Die Community ist vernetzt und tauscht Informationen aus.
7. **Offenheit und Innovation**
   Eine Marke kann mit den Kunden Produktinnovationen entwickeln.
8. **Zugang zu kostenfreien Tests**
   Der Kunde ist sich gewöhnt, gratis zu testen.
9. **Authentizität: Ehrlich währt am längsten**
   Gefälschte Informationen werden zum Bumerang. Ehrlichkeit und Transparenz haben einen neuen Stellenwert, speziell in Krisensituationen.
10. **Das Ende der Reichweite: weniger «above the line»**
    Es ist eine Umverteilung der Reichweite der Medien im Gang. TV nimmt ab, Web nimmt zu. In der Zukunft muss mehr in die Kommunikation investiert werden anstatt in die klassische Werbung.
11. **Profitable Mini-Nischen oder das Ende der Hits**
    Es tun sich kleine spezialisierte Märkte auf, die Spezialisten vernetzten sich und kreieren neue Märkte. Es tun sich überall Nischen auf.

2 . 3 . 3 . 6 Megatrend 6: Das Gute und die neue Moral

Moral und Ökonomie waren bislang zwei getrennte Welten. Sie schliessen sich heute nicht mehr aus und wurden in Kombination sogar zum Trend. Nach der grossen Krise, als die Finanzwelt mit ihren Hochrisikospekulationen beinahe die gesunde und wachsende Wirtschaft mit in den Abgrund gezogen hat, ist nicht mehr alles, was viel Profit macht, grundsätzlich gut. Die Moral schwingt mit. Es wird in Nachhaltigkeitsfonds investiert, die LOHA Bewegung ist eine der am stärksten wachsenden Zielgruppen und es wird viel gespendet. Es geht soweit, dass Hollywoodstars Kinder aus der Dritten Welt adoptieren, um ihre moralische Grundhaltung zur Schau zu stellen.

Auch die Energieeffizienz ist ein grosses Thema, die Unternehmen kommunizieren aktiv ihren Beitrag zur Minimierung des Verbrauchs von Rohstoffen.

Gute-Tat-Kampagnen sind im Aufschwung

Corporate Global Responsibility ist das neue Thema bei den grossen Konzernen, die Gute-Tat-Kampagnen haben in den letzten Jahren einen regelrechten Boom erlebt. Es zeigt, dass nicht nur durch Marketing die Verkaufszahlen gesteigert werden können, sondern auch durch gute Taten. Von jedem verkauften Stück geht ein Teil an eine Institution der Dritten Welt.

Renaissance des fairen Handels

Die Fair-Trade-Label gibt es schon seit den 1990er Jahren. Sie hatten jedoch einen harzigen Start und galten ökologisch und moralisch als einwandfrei, aber dafür sahen sie nicht so appetitlich aus und man nahm auch Abstriche in der Qualität in Kauf. Ab den Jahren 2003 und 2004 erlebten diese Produkte jedoch einen enormen Boom, die Umsatzzahlen stiegen jährlich durchschnittlich um 20%. Es entstand ein grösserer Markt und dadurch wurde in diese Labels investiert. Heute verbindet man diese Labels nicht nur mit Nachhaltigkeit, sondern vor allem auch mit höchster Qualität.

Grün wird glamourös

Eine neue Ökowelle boomt. Die Grossen, die Reichen und die Stars gefallen sich in dieser Rolle und fahren nicht mehr die grössten benzinfressenden Autos, sondern steigen auf Hybrid- und Kleinwagen um. Es entstehen neue Biomarktketten, die exklusive Qualität im Hochpreissegment anbieten. Luxusprodukte müssen mittlerweile biologisch sein damit sie für die Konsumenten moralisch vertretbar sind. Die LOHAs prägen den neuen Lifestyle.

2.4 Fazit

2.4.1 Der Corporate-Design-Prozess ist Teil des Identitäts- und Kommunikations-Prozesses

Der Corporate-Design-Prozess sollte immer Teil eines grösseren, übergeordneten Prozesses sein. Er bietet Lösungen für die Erscheinung eines Unternehmens und dessen visuelle Kommunikation. Er sollte nicht losgelöst betrachtet oder durchgeführt werden.

2.4.2 Der Corporate-Design-Prozess ist ein laufender Prozess

Die Erstellung des Corporate Designs kann als Prozess nicht vollständig abgeschlossen werden. Es ist eine laufende Umsetzung, Kontrolle und Weiterentwicklung des Designs nötig.

In der heutigen Zeit, in der die Kommunikation und deren stetige Betreuung ein wichtiger Faktor für ein Unternehmen ist, macht es keinen Sinn, das Corporate Design «fertig zu denken». Es muss vielmehr ein System entwickelt werden, das in hohem Masse anpassungsfähig ist. Es sollte nicht mehr ein Design-Manual entwickelt werden, in dem alle Produkte schon bestimmt sind. Corporate Design sollte ein Teil der integrierten Kommunikation werden, laufend neue Kommunikationsmittel erstellt werden können. Das hat den Vorteil, dass der eigentliche Entwurfsprozess des Corporate Designs schlanker gestaltet werden kann und somit weniger Zeit und Budget verschlingt. Das Erscheinungsbild des Unternehmens wird also flexibler, die Konstanz der visuellen Kodierung bleibt aber gewährleistet.

2.4.3 Flexibilität versus Konstanz im Corporate Design

Durch die elektronischen Medien und das Aufkommen des Internets hat sich die Unternehmenskommunikation stark verändert. Die Kommunikation rückt ins Zentrum der Identität eines Unternehmens. Der Dialog mit Kunden und anderen Stakeholdern wird immer wichtiger. Die Kommunikation ist flexibler geworden und sie ändert sich laufend. Die Idee der integrierten Kommunikation sieht vor, dass die Kommunikationsform jederzeit der Situation des Unternehmens angepasst werden kann. Die Ansprüche an das Corporate Design sind in den letzten Jahren gestiegen, es müssen heute viele Kommunikatonsformen berücksichtigt werden. Von der Visitenkarte bis zum App und vom Werbespot bis zum YouTube-Film: Die Möglichkeiten in der Gestaltung sind fast grenzenlos. Die Konstanz und die Entschlüsselung der visuellen Kodierung durch den Betrachter hat sich jedoch nicht geändert. Es ist darum wichtig, dass auch die Konstanz eines Erscheinungsbilds beibehalten und gepflegt wird. Die Grundelemente eines Corporate Designs sollten darum in gleichem Masse oder sogar noch konsequenter eingehalten werden als in der Vergangenheit.

2.4.4 Der Corporate-Design-Prozess ist ein Geschäftsprozess

Wenn Corporate Design als Geschäftsprozess gesehen wird, hat dies den Vorteil, dass immer von einer anderen spezifischen Ausgangslage ausgegangen wird. Der Prozess geht von den Bedürfnissen oder von den Problemstellungen der Unternehmen aus. Der Corporate-Design-Prozess muss also immer individuell an das Unternehmen angepasst werden.

Der Corporate-Design-Prozess als Geschäftsprozess kann aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden:

1. Aus Sicht der Agentur: Sie bietet einem Unternehmen einen Dienstleistungsprozess an. Das Unternehmen kommt mit einer Problemstellung oder Ansprüchen auf die Agentur zu und generiert somit den Input für den Prozess. Die Agentur erarbeitet mit Hilfe des Unternehmens aus den Inputs und Faktoren, die eingespeist wurden, einen auf den Kunden zugeschnittenen Prozessablauf, der als Output die Designlösung für das Problem bietet, das zuvor eingespeist wurde. Im Prozess werden je nach Komplexität und Grösse des Prozesses Teilprozesse definiert.
2. Aus Sicht des Unternehmens: Der Corporate-Design-Prozess ist ein interner Prozess im Unternehmen, der die Einheitlichkeit aller Kommunikationsmittel herstellen soll und die integrierte Kommunikation vereinfacht. Es somit ein interner Prozess, bei dem die Designleistung oftmals ausgelagert wird.

Die zwei Sichtweisen zeigen auf, dass der Corporate-Design-Prozess ein Prozess im Unternehmen ist, der auch so behandelt werden sollte. Die Agentur ist die externe Begleitung, die zum Erfolg des Prozesses beiträgt.

2.4.5 Eine Marke will gelebt werden

Aus der Zusammenfassung der Megatrends von Achim Feige (siehe Kapitel 2.3.3) kann ein zentraler Schluss gezogen werden:

Das Produkt einer Marke ist heute mehr als nur das physische Produkt oder die Dienstleistung. Produkte wurden austauschbar, es findet sich

immer noch etwas besseres oder günstigeres. Die Marke des Produkts wurde mehr und mehr zum Entscheidungskriterium. Es ist die Geschichte, die eine Marke erzählt, die dem Kunden gefallen muss. Es sind Geschichten von Moral, Fairness, Underground, Ehrlichkeit, Service und vielem mehr, die vor 20 Jahren noch keine Kriterien von Produkten waren. Es geht nicht mehr nur physisch um das Produkt, sondern um das, was man sich über das Produkt erzählt. Um Geschichten zu erzählen oder gute bleibende Erlebnisse bei den Kunden zu verankern, müssen ihre Sinne angesprochen werden. Der Mensch hat fünf Sinne: Er kann tasten, hören, sehen, riechen und schmecken. Der visuelle Sinn oder der visuelle Auftritt alleine genügt nicht mehr ,um diese Geschichten zu erzählen.

3

3 Empirischer Teil

3 . 1 Grundlagen zur empirischen Forschung

Aus der Recherche zur Theorie wird eine Hypothese erstellt. Die Hypothesen werden aus den Grundsätzen der Theorie abgeleitet. Mit der empirischen Forschung werden diese Hypothesen überprüft. Wenn diese Untersuchung positiv ausfällt, ist die Hypothese verifiziert und das System gilt als bewährt. Wenn sich die Annahmen nicht bestätigen, gilt sie als falsifiziert. In diesem Fall muss man die Hypothese nochmals nach den Kriterien der Theorie überprüfen und sie dementsprechend anpassen.

(vgl. Riesenhuber, 2007, S. 2 f.)

Definition des Problemfeldes, Zieldefinition und Forschungsfrage

Am Anfang eines jeden Forschungsprojekts steht die Definition des Problemfeldes (siehe Abbildung 8), welches mit dem Projekt bearbeitet werden soll. Es ist sinnvoll, sich dabei das grundsätzliche Ziel der Forschung, die Erkenntnisgewinnung bzw. die Generierung von Wissen, zu vergegenwärtigen. Das Ziel eines Forschungsprojekts kann praktisch oder theoretisch sein. Das praktische Ziel ist ein Beitrag zur Lösung eines konkreten Problems, ein theoretisches Ziel stellt einen Beitrag zum wissenschaftlichen Fortschritt dar.

(vgl. Riesenhuber, 2007, S. 4–6)

Qualitative Forschung

Die qualitative Forschung erfasst die Variabilität der Merkmale des zu untersuchenden Objektes durch die verbale Beschreibung von spezifisch ausgewählten Einzelfällen. Die qualitative Forschung wird in Gebieten mit geringem Kenntnisstand eingesetzt. Das Ziel ist es, ein tieferes Verständnis des komplexen Phänomens zu erlangen. Aus diesen Erkenntnissen werden Hypothesen entwickelt. Bei den Ergebnissen handelt es sich nicht um vollwertige Theorien, die belegt sind, sondern bleiben auf der Stufe der Hypothese.

(vgl. Riesenhuber, 2007, S. 6 f.)

Quantitative Forschung

Im Gegensatz zur qualitativen Forschung operiert die quantitative Forschung mit Zahlen und einfach auszuwertenden Fakten. Die Auswertung der quantitativen Daten ist darum viel einfacher. Aus diesem Grund können mit dem gleichen Aufwand viel mehr quantitative als qualitative Stichproben erhoben und ausgewertet werden. Je höher die Anzahl der ausgewerteten Stichproben ist, desto repräsentativer ist eine Untersuchung.

(vgl. Riesenhuber, 2007, S. 4–7)

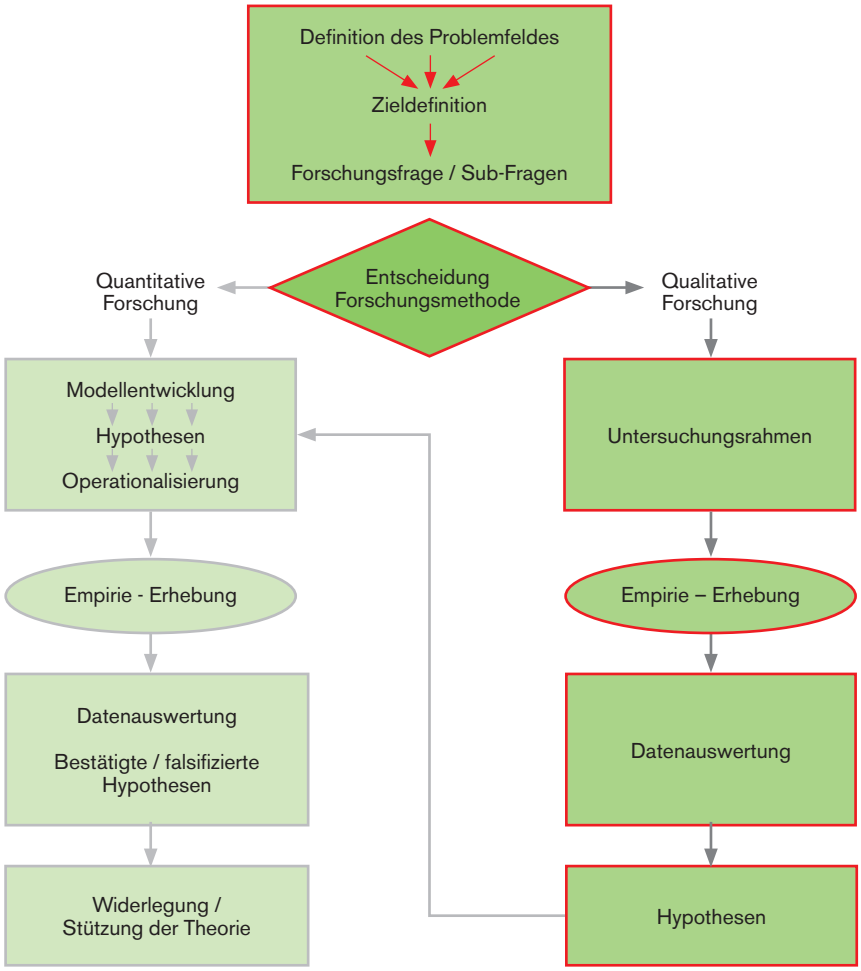


Abbildung 8: Generischer Ablauf eines Forschungsprojekts

Quelle: (Riesenhuber, 2007, S. 4)

3.2 Methodik

Für die empirische Forschung wurde die Methode des qualitativen Experten-Interviews gewählt. Da die theoretischen Hintergründe des Corporate-Design-Prozesses wissenschaftlich noch wenig dokumentiert sind, dürften qualitative Erhebungen ein adäquates Mittel darstellen, um ein vertieftes Verständnis der Materie zu erlangen.

3.2.1 Qualitative Forschung als Prozess

«Der Wissenschaftler konstruiert [...] ein Modell der vermuteten Bedingungen und Zusammenhänge. [...] Daraus werden Hypothesen abgeleitet, die in operationalisierter Form an empirischen Zusammenhängen überprüft werden. [...] Theorien werden auf diesem Wege überprüft, gegebenenfalls falsifiziert.»

(Flick, 2011, S. 123)

«Theorien als Versionen haben darüber den Charakter der Relativität und Vorläufigkeit, die durch die Weiterentwicklung der Version – etwa durch die zusätzliche Interpretation neuen Materials – zu einer zunehmenden Gegenstandsbegründetheit führen.» (Flick, 2011, S. 127)

Der Forschungsprozess ist linear aufgebaut. Dies ist nötig, damit die Forschungsergebnisse einwandfrei nachvollzogen und überprüft werden können. Dem linearen Prozess wird ein zirkulärer Prozess gegenübergestellt, der eine permanente Reflexion des gesamten Forschungsvorgehens bei jedem Schritt zulässt (siehe Abbildung 9). Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit wurde nach den Grundsätzen des linearen Modells aufgebaut. Das zirkuläre Modell kam bei den einzelnen Interviews zum Einsatz, indem die bereits erhobenen Daten in den darauf folgenden Interviews berücksichtigt wurden. Durch die Verzahnung von Datenerhebung und -auswertung lässt sich das empirische Material während des Forschungsprozesses angleichen und Fragen schneller beantworten.

(vgl. Flick, 2011, S. 122–130)

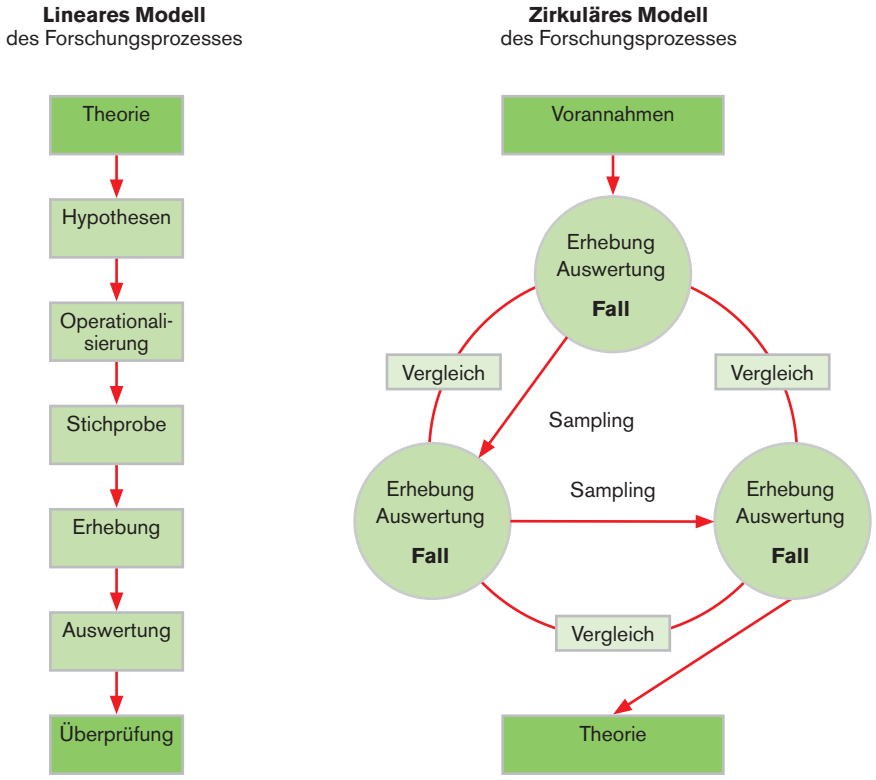


Abbildung 9: Prozessmodelle der empirischen Forschung
Quelle: (Flick, 2011, S. 128)

3.2.2 Experten-Interviews zur qualitativen Erhebung

Die Experten-Interviews wurden als Leitfaden-Interviews durchgeführt. Diese Interviewart lässt durch ihre Offenheit bezüglich des Ablaufs der Befragung, die Sichtweise des befragten Experten in der Interviewsituation besser zur Geltung kommen als bei standardisierten Interviews.

(vgl. Flick, 2011, S. 194 f.)

Die Interviews mit hohem Praxisbezug sollen die theoretische Aufarbeitung des Themas ergänzen und verifizieren. Die empirisch gewonnenen Erkenntnisse sollen mit den erarbeiteten Theorien verglichen werden. Das Ziel dieses Vergleichs ist es, die Komplexität des Themas zu verstehen und zu verdichten. Aus dieser «Komprimierung der Komplexität» soll schliesslich ein Simulationstool entstehen, das es ermöglicht, die Komplexität eines CD-Prozesses darzustellen, den Ablauf zu erklären und den spezifischen Prozess auf das jeweilige Unternehmen masszuschneidern.

3.2.3 Auswertung der Interviews

Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Für die Auswertung der Interviews wurde die Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse gewählt (siehe Abbildung 10). Bei dieser Methode wird das Material (die Aussagen der Experten) paraphrasiert. Dabei werden weniger relevante und bedeutungslose Passagen gestrichen (erste Reduktion). Ähnliche Passagen werden gebündelt und zusammengefasst (zweite Reduktion). Diese beiden Schritte wurden bei der vorliegenden Arbeit aus

Effizienzgründen gleichzeitig durchgeführt. Mit der Methode wird eine Generalisierung im Sinne der Zusammenfassung auf einem höheren Abstraktionsniveau erreicht.

(vgl. Flick, 2011, S. 410–416)

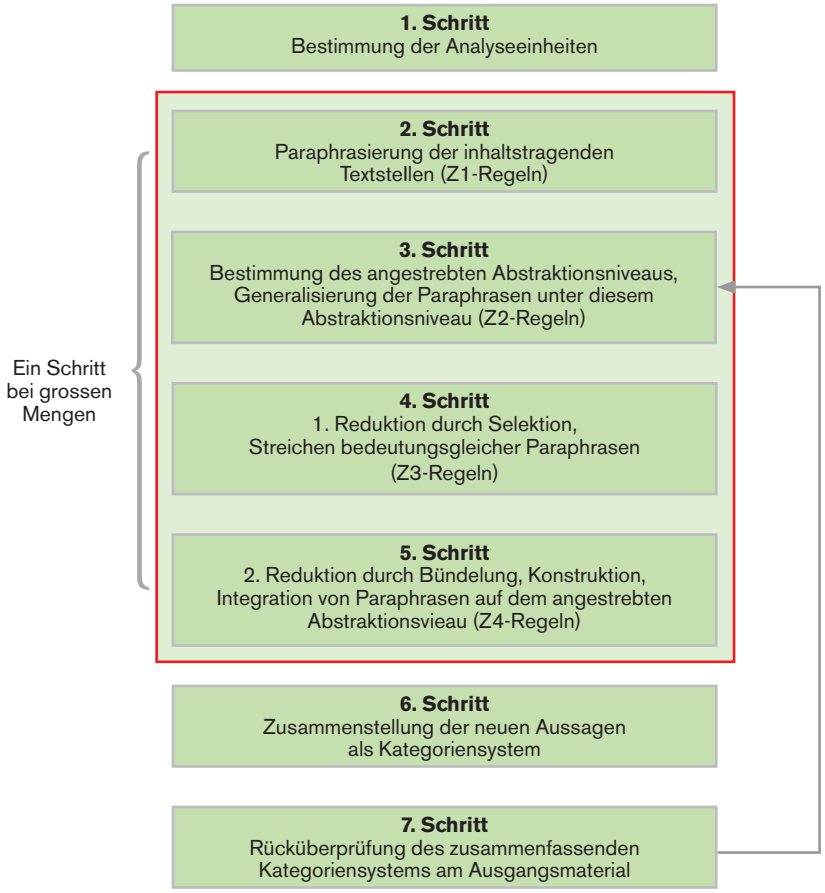


Abbildung 10: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse

Quelle: (Mayring 1983, zitiert in: Flick, 2011, S. 413)

3.3 Durchführung der Interviews

3.3.1 Auswahl der Experten

Bei der Auswahl der Experten, ist ihre Relevanz zum Thema und nicht deren Repräsentativität ausschlaggebend. Denn es geht nicht darum, die Komplexität durch die Untersuchung zu reduzieren, sondern die Komplexität durch den Einbezug von Kontext zu verdichten.

(vgl. Flick, 2011, S. 123)

Das Ziel dieser Erhebung ist es, möglichst unterschiedliche Einstellungen, Erfahrungen und verschiedenes Know-how zu berücksichtigen und breit abgestützte Daten zu erhalten. Die Liste der Experten setzt sich aus persönlichen Kontakten und namhaften anderen Experten aus der Agenturszene zusammen. Es wurden bewusst Experten ausgewählt, die einen gestalterischen oder einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben, also Gestalter und Berater aus grossen und kleinen Agenturen. Ausserdem wurde auf eine altersmässige Durchmischung der Interviewpartner geachtet.

Einerseits wurde die ältere Generation, die bereits in der Hochblüte der Corporate Identity und des Corporate Designs (in den 1980er Jahren) aktiv war, berücksichtigt, andererseits auch die jüngere Generation, die teilweise schon ein neueres Verständnis des Corporate Designs hat und noch Jahre mit den CD-Prozessen arbeiten wird. Die beiden Altersgruppen dürften von ihrer Erfahrung her einen anderen Blickwinkel auf den Corporate-Design-Prozess haben. Bei allen Interviewpartnern handelt es sich um Persönlichkeiten, die über Erfahrung in der Begleitung von CD-Prozessen verfügen.

Vorgehen

Der erste Kontakt wurde jeweils mit einer persönlichen E-Mail (mit Projektbeschreibung) aufgenommen. Eine Woche nach Versand der E-Mail wurden die Kandidaten telefonisch kontaktiert, um nachzufragen, ob sie bereit wären, ein Interview zu geben und gleichzeitig einen Termin zu vereinbaren. Neun der zehn angefragten Experten erklärten sich bereit, ein entsprechendes Interview zu führen. Eine Befragung konnte wegen technischer Probleme nicht aufgezeichnet werden, so dass auf die entsprechenden Aussagen verzichtet werden musste. Schliesslich wurden acht Experteninterviews ausgewertet.

Die befragten Experten:

— Urs Binggeli (CEO, Wirz Corporate)
— Dr. Thomas Deigendesch (Geschäftsführer, Jung von Matt/ brand identity)
— Christof Hofstetter (Inhaber, Geschäftsführer, CI Programm)
— Tobias Keller, Lukas Rüegg (Partner, Source Associates AG)
— Robert Krügel (IVONY-Krügel)
— Bruno Schmidt (Geschäftsleitung, MetaDesign Zürich)
— Walter Stulzer (Managing Partner, Nose)
— Peter Vetter (Partner, Coande / Leitung Visuelle Kommunikation, Departement Design ZhdK)
— Thomas Wolfram (Design Director, Partner, Wirz Corporate)

Die einzelnen Experten werden in den Interviewzusammenfassungen (siehe Kapitel 3.5) kurz vorgestellt und dabei wird erläutert, warum sie ausgewählt wurden.

Interview mit Unternehmern

Auf eine Umfrage auf Unternehmensseite musste aus zeitlichen Gründen verzichtet werden. Eine solche Umfrage müsste sinnvollerweise quantitativ erfolgen, da Verantwortliche auf Unternehmensseite normalerweise über wenig Erfahrung bei CD-Prozessen verfügen. Es wäre daher sinnvoll, eine grössere Anzahl Personen zu befragen, um eine objektive Sicht auf die Probleme zu bekommen, da jeder erlebte Corporate-Design-Prozess erfahrungsgemäss komplett unterschiedlich ist. Dies hätte den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt, ist aber bei der Weiterführung des Projektes ein sinnvoller nächster Schritt.

3.3.2 Aufbau der Interviews

Als Interviewform wurde, wie oben beschrieben, das nach Themen gegliederte Leitfaden-Interview gewählt. Das Ziel war es, die Experten relativ frei sprechen zu lassen und so möglicherweise auch überraschende

Informationen, die nicht unbedingt erwartet werden, zu erhalten. Im Verlauf der Interviews wurden die Struktur und der Ablauf beibehalten. Die Informationen und Schlussfolgerungen der Experten von vorangegangenen Interviews wurden jedoch laufend bei nachfolgenden Befragungen berücksichtigt, um noch spezifischere Resultate zu erhalten.

3.3.3 Ablauf der Interviews

Die Interviews liefen jeweils nach diesem Grobraster ab:

1. Die Experten wurden auf den gleichen Wissensstand gebracht, indem ihnen die Motivation für diese Untersuchung und die Ausgangslage erläutert wurden.
2. Das Interview wurde nach einem Fragebogen (Anhang 6.4.1) geführt, der nur der Interviewer zur Hand hatte, um bei allen Gesprächen vergleichbare Bedingungen zu schaffen und um sicherzustellen, dass identische Hauptfragen gestellt wurden.
3. Als Orientierung für die Diskussion wurde der prototypische Corporate-Design-Prozess (siehe Abbildung 11) verwendet. Im Verlauf der Interviews wurde zum Teil in das Diagramm gezeichnet. Die Notizen und Bemerkungen zum vorgelegten Prozess wurden zusätzlich grafisch ausgewertet (siehe Abbildung 20).
4. Die vorgesehe Zeit wurde mit rund einer Stunde angegeben.

Die Interviews wurden nach folgenden Themen gegliedert:

1. Biografie des Interviewten und seine Beziehung zum Corporate Design
2. Corporate Identity, Corporate Design und der Entstehungsprozess
3. Der prototypische Corporate-Design-Prozess (siehe Abbildung 11)
4. Faktoren, die den Prozess beeinflussen
5. Beurteilungskriterien eines Corporate-Design-Prozesses
6. Rückblick und Ausblick, Geschichte und Trends
7. Erwartungen an ein Simulationstool

Bestandteile des Interviews waren unter anderem auch:

- das Corporate-Identity-Modell Birkigt, Stadler und Funck (siehe Anhang 6. 4. 2)
- eine Liste mit Faktoren, die Einfluss auf den Corporate-Design-Prozess haben können (siehe Anhang 6. 4. 3)
- ein prototypischer Corporate-Design-Prozess (siehe Abbildung 11)

3 . 4

Der prototypische Corporate-Design-Prozess

Der Prototyp eines Corporate-Design-Prozesses (siehe Abbildung 11) wurde anhand der theoretischen Grundlagen, Literaturrecherchen und der persönlichen Erfahrung aus der Praxis für die Experten-Interviews entworfen. Er diente als Ausgangslage, um mit den Experten über einen Modellprozess zu diskutieren. Es zeigte sich rasch, dass jeder Berater und jeder Designer, der mit dem Corporate-Design-Prozess in der Praxis zu tun hat, seine eigene Vorgehensweise entwickelt hat. Alle gleichen sich zwar im Kern, unterscheiden sich aber in einzelnen Punkten oder Abläufen.

Ziel war es, diese Erfahrungen bei der Erarbeitung des Tools zu berücksichtigen, um ein praxistaugliches Werkzeug zu entwickeln. Während den Diskussionen wurden die wichtigsten Bemerkungen direkt in das Diagramm eingetragen; so konnten die einzelnen Aussagen einfach miteinander verglichen werden.

Der Prozess wurde in einem klassischen Flussdiagramm nach DIN 66001 dargestellt. Es ist eine international anerkannte Art, Prozesse darzustellen und wird daher hier nicht näher erklärt.

Der Prototyp ist in fünf Phasen gegliedert:

1. Ausgangslage

Das ist die Startphase, in welcher der Auftraggeber, respektive das Unternehmen, mit einem Auftrag oder einer Problemstellung auf die Agentur zukommt. In dieser Phase werden die Problemstellung und die Ausgangslage des Unternehmens analysiert. Alle Faktoren, die den Prozess beeinflussen, werden thematisiert und wenn nötig berücksichtigt. Der Umfang des Projekts wird definiert und ein Budget bestimmt. In dieser ersten Phase wird auch bereits das Ziel definiert, das durch den Prozess erreicht werden soll.

Das Simulationstool des Corporate-Design-Prozesses, das im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelt wurde, setzt in dieser Phase ein. Es soll die Komplexität der ganzen Corporate Identity verständlich machen und so zur Klärung der Ausgangslage und der Problemstellung des Unternehmens beitragen.

Als Resultat dieser Phase wird folgendes festgelegt:

- die Definition des Auftragsumfangs und was der Auftrag genau beinhaltet
- eine Offerte der Agentur über die definierten Aufgaben, inklusive einer Vereinbarung darüber, wie vorgegangen wird, wenn es Abweichungen vom vorgesehenen Prozess gibt
- das Design-Briefing des Unternehmens für die Agentur
- die Definition der Aufbauorganisationen des Projekts auf Agentur- und Unternehmensseite, so dass klar ist, wer welche Aufgaben im Prozess hat und wer die Entscheidungsträger sind

Wenn beide Seiten mit der Aufarbeitung der Ausgangslage einverstanden sind, das Unternehmen die Offerte akzeptiert hat und die Agentur das Design-Briefing verstanden hat, wird die Phase der Ausgangslage abgeschlossen.

Prototypischer CD-Prozess

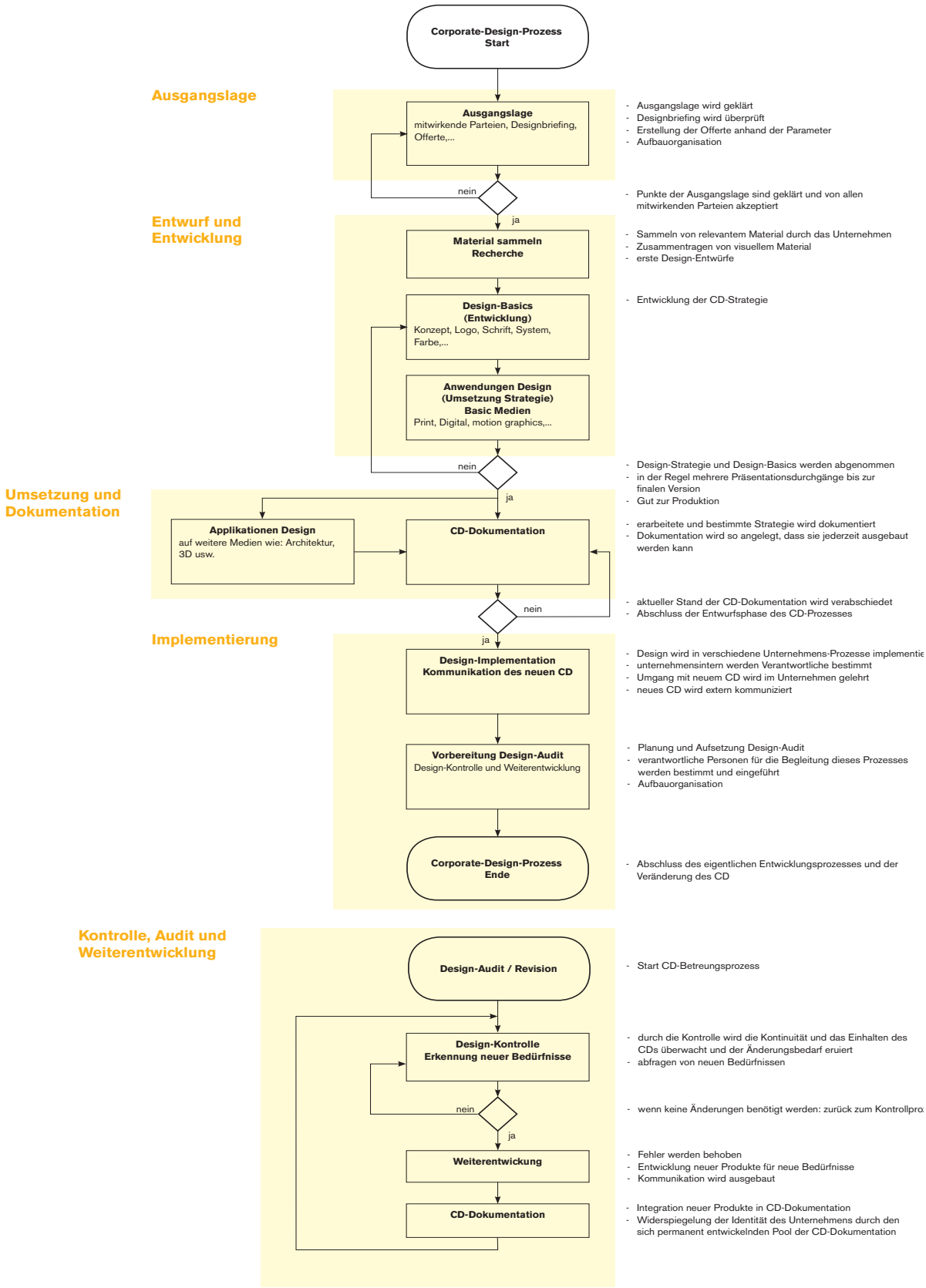


Abbildung 11: Prototypischer Corporate-Design-Prozess

2. Entwurf und Entwicklung

In dieser Phase werden die Grundelemente des Corporate Designs, die Design-Basics, entwickelt. Aus diesen Grundelementen setzt sich jedes Corporate Design zusammen. Es sind Bestandteile wie zum Beispiel Farben, Formen, Logos, Schriften, grafische Elemente und Bilder.

Die Entwurfs- und Entwicklungsphase wird von der Agentur geleitet. Sie beinhaltet normalerweise mehrere Treffen der Agentur mit den Verantwortlichen des Unternehmens. Dabei werden verschiedene visuelle Ansätze präsentiert und diskutiert. Dafür sind immer mehrere Durchgänge nötig. Eine schrittweise Entwicklung des Corporate Designs ist wichtig, da in dieser Phase der neue Auftritt des Unternehmens erfahrbar gemacht wird. Die Entwicklung eines visuellen Systems erfordert einen intensiven Dialog mit den Vertretern des Unternehmens, denn die Agentur hat im Rahmen der Recherche eine externe Sichtweise auf das Unternehmen gewonnen und versucht, diese in eine visuelle Sprache umzusetzen. Das Unternehmen hat gleichzeitig ein eigenes Bild von sich selbst; diese zwei Blickwinkel sind meistes nicht deckungsgleich. In der Entwurfs- und Entwicklungsphase wird eine Designidee entwickelt, die möglichst beiden Blickwinkeln Rechnung trägt. Es ist dabei die Aufgabe der Agentur, den Verantwortlichen des Unternehmens zu zeigen, was die Möglichkeiten der visuellen Sprache sind. Es geht um Eigenschaften des Unternehmens wie Innovation, Mut, Tradition usw. Es soll ein Prozess sein, der auch Grenzen überschreitet, in dem beispielsweise auch bewusst zu progressive oder zu bunte Vorschläge erarbeitet werden. Die Suche nach der passenden Lösung wird dann geprägt von positiven und negativen Entscheiden, von Annehmen und Ablehnen der verschiedensten Vorschläge.

Mit Hilfe von ersten Produkten, die in der Startphase bestimmt werden, wie zum Beispiel Briefpapier, Website oder Hausbeschriftungen, wird das neue visuelle System prototypisch simuliert. Denn letztlich ist es nur über diese ersten prototypischen Produkte möglich, das neue Erscheinungsbild in seiner zukünftigen Wirkung zu zeigen. Erst anhand dieser Prototypen kann der definitive Entscheid getroffen werden. Der Entscheid am Ende dieser Phase ist wegweisend und kann nur von den Entscheidungsträgern im Unternehmen gefällt werden. Wenn diese Phase verlassen wird, ohne die klare Zustimmung der Entscheidungsträger im Unternehmen zu haben, kann der ganze Prozess gefährdet sein und es besteht die Gefahr, dass die Phase wiederholt werden muss.

Die Entstehung eines Corporate Designs hat viel mit strategischer Unternehmensführung zu tun, denn es geht nicht nur um ästhetische Entscheide, sondern um ein visuelles System, das eine Identität repräsentiert. Die Entscheidungsträger sollten daher nicht nur das fertige Produkt beurteilen, sondern den ganzen Prozess bzw. das ganze System, das dahinter steht.

3. Umsetzung und Dokumentation

In dieser Phase beginnen die Umsetzung und die Dokumentation. Diese zwei Prozesse laufen parallel, da sie voneinander abhängig sind. Die ersten Produkte, die in der Entwurfsphase entwickelt worden sind, werden nun produziert. Gleichzeitig wird heutzutage eine Corporate-Design-Dokumentation aufgebaut. Dies ist eine vereinfachte und flexible Form des Design-Manuals, wie es früher verwendet wurde. Es handelt sich dabei um eine offene Dokumentation, in der die grundlegenden Regeln des Corporate De-

signs festgelegt sind und alle Produkte, die produziert worden sind, dokumentiert werden. Parallel dazu werden die Medien und Produkte, die im Auftrag bestimmt worden sind, umgesetzt und produziert. In dieser Phase ist also auch die Zusammenarbeit mit den Druckereien und Softwareentwicklern angesiedelt. Es wird alles für die Implementierung des neuen Corporate Designs vorbereitet. Diese Phase wird mit der Abnahme der Corporate-Design-Dokumentation vollendet.

4. Implementierung

Die Implementierungsphase wird auf das Unternehmen ausgerichtet. Hier geht es darum, die hergestellten Produkte und die programmierten Formulare und Templates im Unternehmen einzuführen. Es ist auch die Phase der Kommunikation des neuen Corporate Designs. Während dieses Abschnittes sind auch die ersten Reaktionen, von aussen und von innen, zu erwarten. Es ist also die «Feuerprobe» des neuen CDs, auf die ein Unternehmen möglichst gut vorbereitet sein sollte.

Das neue Corporate Design und die Corporate Communication werden zusammengeführt und die Mitarbeiter werden mit dem Corporate Behavior vertraut gemacht. Es kann bereits in dieser Phase vorkommen, dass weitere Produkte erstellt werden müssen und so die Weiterentwicklung des Corporate Designs und der Corporate-Design-Dokumentation bereits gestartet wird.

Ein wichtiger weiterer Punkt in dieser Phase ist, dass die Kontrolle, die Überwachung und die Weiterentwicklung des Corporate Designs vorbereitet werden. Es handelt sich dabei um eine Art Design-Audit. Die Verantwortlichen sollten nicht als «Designpolizei» auftreten sondern das Design pflegen und die visuelle Identität stärken. Wichtig ist, dass eine entsprechende Aufbauorganisation definiert wird, damit klar ist, wie die Verantwortlichkeiten geregelt sind.

Wenn alles für den nächsten Schritt vorbereitet wurde und die ersten Produkte implementiert wurden, ist der eigentliche Entwicklungsprozess des Corporate Designs abgeschlossen.

5. Design-Audit / Revision

Bei diesem letzten Abschnitt handelt es sich weniger um eine Phase, als vielmehr um einen laufenden Prozess. Dieser wichtige Teil des Corporate Designs dient der Langfristigkeit und ist der Kern der Entwicklung und Etablierung eines Erscheinungsbilds.

Wie schon bei der Implementierung beschrieben wurde, geht es nun hauptsächlich um die *Pflege* eines Corporate Designs. Das Pflegen einer Identität ist ein laufender Prozess. Wie sie organisiert wird, ist abhängig von den Bedürfnissen des Unternehmens; sie kann intern übernommen werden oder durch eine regelmässige Kontrolle durch eine Agentur. In der Praxis wird oft eine Art Servicevertrag erstellt, in dem die Agentur beauftragt wird, laufend die benötigten neuen Produkte oder Medien zu entwickeln. Die Corporate-Design-Dokumentation sollte in jedem Fall kontinuierlich mit den neu entstandenen Produkten ergänzt werden.

3.5 Zusammenfassung der Interviews

Die vollständigen Interviews wurden als vertraulich eingestuft und darum nur in der Masterarbeit veröffentlicht. Die Zusammenfassungen wurden von den Interviewpartnern gelesen und für die Veröffentlichung freigegeben. Zur Vereinfachung und besseren Lesbarkeit sind die Zusammenfassungen in der direkten Rede gehalten.

Zuerst wird jeweils kurz erläutert, weshalb die Interviewpartner für die vorliegende Untersuchung ausgewählt wurden. Danach werden die Aussagen zu den einzelnen Punkten der Gliederung (siehe Kapitel 3.3.3) kurz zusammengefasst. Es wurden nur jene Punkte, die zur Entwicklung des Simulationstools nötig sind, berücksichtigt. Die Kommentare zum prototypischen Corporate-Design-Prozess wurden zusätzlich nach den Zusammenfassungen grafisch dargestellt. (siehe Abbildungen 12–19)

3.5.1 Urs Binggeli

Urs Binggeli, lic. oec. HSG, ist CEO, Berater und systemischer Organisationsentwickler von Wirz Corporate, einer der grössten Corporate-Identity-Agenturen in der Schweiz. Wirz als Agentur ist insbesondere deshalb spannend, weil sie sich als Kommunikationsgruppe versteht.

«Making Communications Work. Wirz Corporate bietet ein umfassendes Angebot im Bereich Corporate Communication und Corporate Branding» (Wirz Gruppe, 2011)

3.5.1.1 Eine kurze Biografie

Urs Binggeli hat BWL (Betriebswirtschaftslehre) und Marketing studiert und war nach dem Studium bei Zintzmeyer und Lux tätig, weil er sich besonders für Kulturberatung interessierte. Dort beschäftigte er sich intensiv mit Corporate Identity und strategischem Corporate Design. Nach sechs Jahren wechselte er zu Wirz Identity. 1999 ging er für ein Jahr in die USA, um bei Addison, einer CI-Agentur, Erfahrungen zu sammeln. 2002 kehrte er zurück zu Wirz. Damals wurden Wirz Identity und Wirz PR zu Wirz Corporate zusammengelegt, was Urs Binggeli sehr interessierte, da ihn die reinen CI-Projekte zu wenig ausgefüllt hatten. Seit 2004 ist er CEO von Wirz Corporate.

3.5.1.2 Corporate Identity, Corporate Design und der Entstehungsprozess

Das CI-Modell Birkigt, Stadler und Funck

Urs Binggeli ist gegenüber diesem CI-Modell (siehe Abbildung 2) sehr kritisch eingestellt. Es berücksichtigt die Umwelt nicht und es fehlen die Zielgruppen. Das Modell ist grundsätzlich zu stark nach innen orientiert. Es geht hauptsächlich darum, herauszufinden, wie man sein will und das wird dann mit dem CD ausgedrückt. Das ist grundsätzlich nicht falsch, aber es fehlen meistens die unterschiedlichen Sphären, die soziale Wirtschaft und die Stakeholder. Am Schluss geht es in der Kommunikation darum, Stakeholderbeziehungen einzugehen.

Unternehmensstrategie, Kommunikationsstrategie

Kommunikations- oder Corporate-Identity-Agenturen haben nichts mit der Entwicklung der Unternehmensstrategie zu tun. Die Unternehmens-

strategie ist Sache des Unternehmens; wenn eine Agentur CI oder CD macht, muss sie die Unternehmensstrategie aber verstehen. Es ist nicht die Aufgabe des CI-Konzeptes, die Unternehmensstrategie zu bestimmen, die CI ist vielmehr eine Funktion der Unternehmensstrategie. Wenn das CI- oder CD-Projekt strategisch eingebunden ist – wenn es zum Beispiel um eine Markenarchitektur geht – hat man direkt mit der Unternehmensstrategie zu tun. Es gibt aber auch viele Projekte, die in der Praxis keinen strategischen Kontext haben, zum Beispiel wenn ein Unternehmer meint: «Mir gefällt das Erscheinungsbild nicht mehr so gut. Ich will etwas Neues. Ich möchte wieder stolz sein auf mein Briefpapier oder auf meine Website.»

«Das finde ich, persönlich gesagt, die grosse Verfehlung, wenn man noch glaubt, mit CI-Konzepten Unternehmensstrategie zu machen. Es ist, wenn schon, immer eine Funktion der Unternehmensstrategie.» Zitat: Urs Binggeli

Die Kommunikationsstrategie steht am Anfang. Es ist der alte Konflikt von CI, CD und der Werbung: Wer wird zuerst berücksichtigt und wer ist wichtiger? Wenn die Kommunikationsstrategie am Anfang steht, wird klar, wofür und im welchem Rahmen das Corporate Design gebraucht wird. Es kommt alles aus der Unternehmensstrategie heraus. Wie kommuniziert ein Unternehmen? Wenn das klar ist, ist auch automatisch definiert, in welchem Rahmen das Corporate Design steht. Es muss verstanden werden, wie das Geschäft funktioniert und welche Bedeutung die Kommunikation und somit das Corporate Design hat.

«Das finde ich, ist eigentlich der wesentlichste Punkt: Dass man versteht, wie das Geschäft funktioniert und welche Bedeutung Kommunikation und damit CD überhaupt hat.» Zitat: Urs Binggeli

Es geht darum, die Aufgabe zu sehen und Lösungen dafür zu finden und nicht darum ein CD-Manual zu entwickeln, das schon alle Lösungen beinhaltet.

«Es gibt viele, die das noch nicht begriffen haben. Also wenn ich zum Teil nur schon Manuals sehe. Was da entwickelt wird aus lauter Freude heraus, völlig an der Praxis vorbei. Das ist zum Teil schwierig.» Zitat: Urs Binggeli

Betroffene und Beteiligte, Begleitkommunikation

Bei grösseren Unternehmen gibt es natürlich verschiedene Strukturen und Gruppen von Beteiligten. Nicht alle Betroffenen müssen in den Prozess integriert werden, aber sie sollten zur richtigen Zeit informiert werden, damit sie sich auf eine Veränderung einstellen können.

Das Einführen neuer Templates für Briefe zum Beispiel, betrifft viele, die nicht direkten Einfluss auf den Prozess haben. Wenn die Einführung aber schlecht gemacht wird können diese Personen den Prozess stören und sich gegen die Neuerung sträuben.

Die Einführung eines neuen Corporate Designs hat viel mehr Einfluss auf die Mitarbeiter als zum Beispiel der Wechsel von externen Kommunikationsstrategien.

Die Entscheider müssen rechtzeitig im Boot sitzen und die Mitarbeiter rechtzeitig informiert werden. Und dann braucht es noch die Personen, die das Fach-Know-how haben.

3 . 5 . 1 . 3 Der prototypische Corporate-Design-Prozess

Ausgangslage

Es dreht sich alles um die Vorbereitung. In der ersten Phase geht es darum, den Auftrag und die Aufgabe der Agentur zu bestimmten und möglichst gut zu verankertn. Es ist wichtig, die Ausganglage genau zu klären, um festzustellen, was überhaupt gemacht werden muss. Die Agentur ist ein Dienstleister und es geht darum, eine Problemstellung für das Unternehmen zu lösen.

Bei grösseren Unternehmen ist es meistens so, dass bereits ein interner Prozess abgelaufen ist und die Verantwortlichen schon mit sehr konkreten Vorstellungen und Ausgangslagen auf die Agentur zukommen. In der Ausgangslage werden schon alle späteren Teilprozesse thematisiert und vorbereitet. Es geht darum, zu bestimmen, was überhaupt in der Umsetzung hergestellt werden muss, wer es herstellt und wie es vorbereitet wird.

Umsetzung, Implementierung

Es ist wichtig, dass in Teilprojekten gedacht wird und nur das hergestellt wird, was man wirklich braucht. Wenn es hergestellt ist, sollte es dokumentiert werden. Die Applikation müssen zuerst umgesetzt werden und sollen erst dann in das Manual oder die Dokumentation einfliessen.

Was, wann und wie implementiert wird, sollte schon in der Ausgangslage geklärt werden.

«Ich frage häufig bei den Kunden: ‹Was muss ich tun, damit das Projekt abschifft›? Da erfährt man viel. ‹Oh, Sie dürfen ja nicht›, ich sage jetzt ganz simpel, ‹die Farbe ändern, das würde unserem CEO nicht gefallen.› oder ‹Kommen Sie nicht mit zwanzig Workshops, das haben wir letztes Jahr schon gemacht.› Wenn Sie das fragen erfahren Sie sehr viel.» Zitat: Urs Binggeli

3 . 5 . 1 . 4 Faktoren, die den Prozess beinflussen

Ausgangslagen

Es gibt drei grundsätzlich verschiedene Situationen, bei denen ein CD-Prozess nötig wird:

- **Revolution:** «Ich bin eine Firma und möchte komplett neu auftreten.» Das kommt heute nur noch selten vor.
- **Evolution:** 90% sind Evolutionen, also Anpassungen
- **Start-Ups:** Grüne Wiese, also komplette Neuentwicklungen

Wie ist der Auftrag verankert?

Wichtige Fragen sind die folgenden: Wer ist der Auftraggeber? Gibt es ein Budget? Ist es eine Idee eines Mitarbeiters? Woher kommt das? Was ist überhaupt die Absicht? Soll es einfach ein bisschen schöner sein? Gibt es eine Struktur?

3 . 5 . 1 . 5 Beurteilungskriterien eines Corporate-Design-Prozesses

Das CD muss zum Unternehmen passen. Es muss umsetzbar, implementierbar sein und es muss beständig sein. Das beste, schönste und spannendste Corporate Design nützt nichts, wenn es nicht umsetzbar ist.

«Das einzige Kriterium ist, dass es zum Unternehmen passt, oder?» Zitat: Urs Binggeli

3 . 5 . 1 . 6 Rückblick und Ausblick, Geschichte und Trends

Vor zwanzig Jahren war CD, aber vor allem CI, ein wichtiges strategisches Kommunikationsthema. Es gibt immer solche Themen, die besonders Beachtung finden, wie heute das Web oder Social Media. Zwischen 1985 und 1995 waren die «Jahre der Propheten», es wurde in dieser Zeit sehr viel Geld mit CI- und CD-Beratung verdient, weil es als unternehmensstrategisches Thema angesehen wurde. Ungefähr seit dem Jahr 2000 wird praktisch nicht mehr über Corporate Identity gesprochen und das Corporate Design wurde eine normale Anforderung, die die Kommunikation eines Unternehmens zu erfüllen hat.

Es geht heute mehr um Integration. Das Corporate Design hat die Aufgabe, alle Kanäle der integrierten Kommunikation zu unterstützen, das heisst, es muss in allen Kanälen funktionieren. Es ist daher viel komplexer geworden.

Corporate Identity und Corporate Design sind nicht mehr so zentral wie früher, die Kommunikation ist viel mehr ins Zentrum gerückt. Es ist nicht mehr die Aufgabe der Agenturen, den Unternehmen zu erklären, was Design und Kommunikation ist. Die Unternehmen wissen meistens schon viel besser, was sie in der Kommunikation wollen und brauchen.

Es ist ein Problem von vielen Agenturen, dass sie den Unternehmen erklären wollen, wie sie zu kommunizieren haben, dabei wissen diese bestens Bescheid, insbesondere wenn es um spezifische Medien geht. Es geht heute viel mehr darum, dass die Agentur in enger Zusammenarbeit mit den Unternehmen für die jeweiligen Kanäle genau die richtigen Medien entwickelt, die das Unternehmen braucht. Die Zeiten sind vorbei, in denen zuerst ein Manual mit allen erlaubten und verbotenen Möglichkeiten gefüllt wurde. Heute stellt man her, was man braucht und das Corporate Design hat die Funktion, sicherzustellen, dass auf allen Kanälen die Marke des Unternehmens erkannt wird.

Die Unternehmen suchen einen Partner, der mit ihnen ein Weg beschreitet, nicht einen Meister, der ihnen erklärt, wo es durchgehen soll.

3 . 5 . 1 . 7 Erwartungen an ein Simulationstool

«Also ich persönlich habe das [Verfahren] so gut im Kopf, dass ich kein Tool brauche. Ich weiss, welche Frage ich stellen muss. Ich stelle Fragen zum Auftrag, woher er kommt, was das Ziel ist usw.» Zitat: Urs Binggeli

Prototypischer CD-Prozess
Urs Binggeli

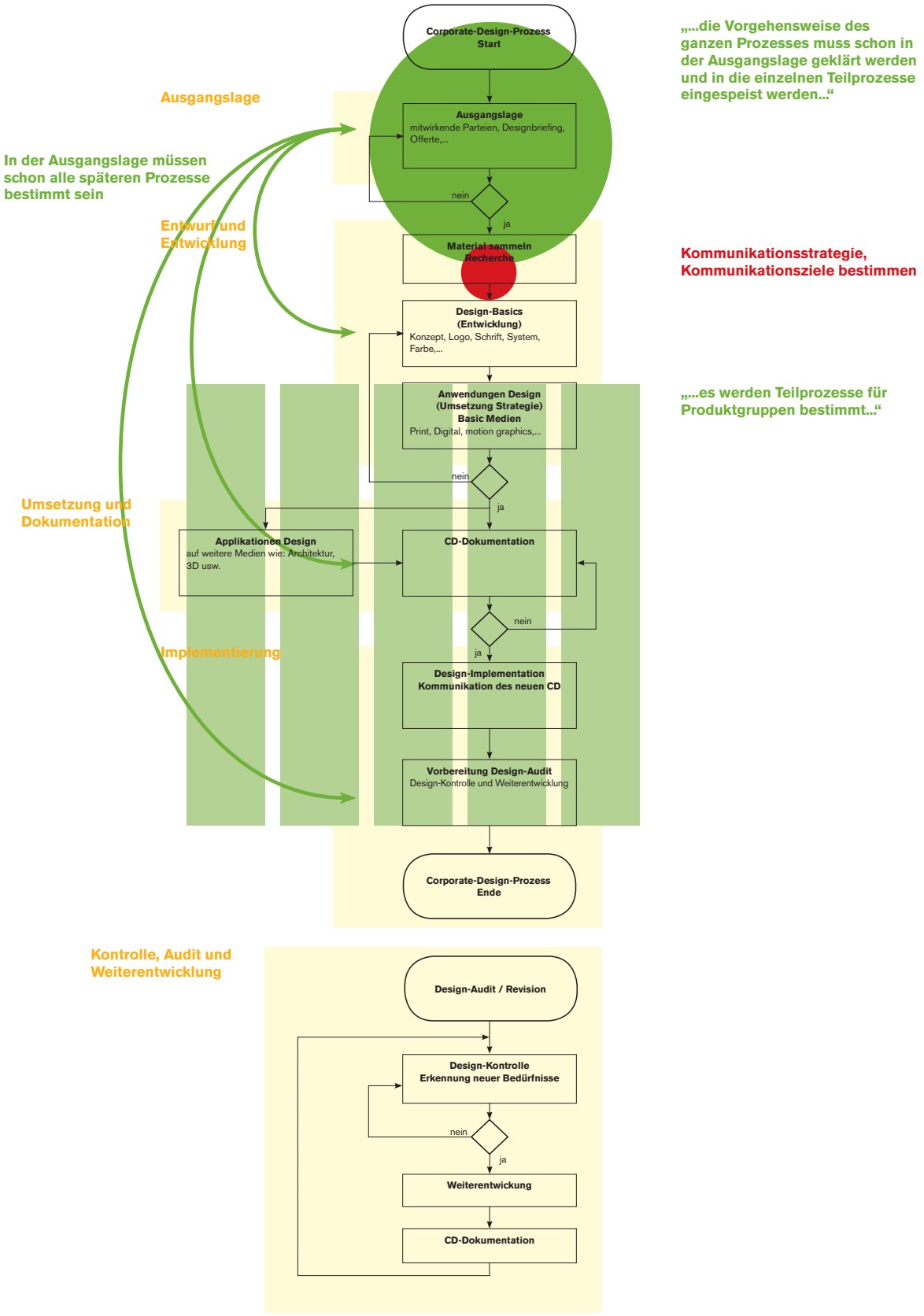


Abbildung 12: Prozess Urs Binggeli

3.5.2 Christof Hofstetter

Christof Hofstetter hat eine gestalterische Fachausbildung und eine zusätzliche Weiterbildung im Bereich Marketing absolviert. Er kennt sowohl die Tätigkeit als Grafiker als auch die Rolle des Beraters.

3.5.2.1 Eine kurze Biografie

Christof Hofstetter hat an der Kunstgewerbeschule in Zürich die Fachklasse für Grafik bei Josef Müller-Brockmann, Jörg Hamburger und Rudolf Bircher besucht. Danach war er bei der Gruppe 3 tätig, die sich stark im Bereich Ausstellungen im Kunstgewerbemuseum engagiert hatte. Nach drei Jahren absolvierte er zusätzlich eine Marketingausbildung an der Fachhochschule in St. Gallen, um die Kundenseite besser zu verstehen. Christof Hofstetter hat sich so auf das Thema CI/CD spezialisiert, mit dem er sich jetzt seit bereits 20 Jahren intensiv beschäftigt. Er ist Inhaber und Geschäftsführer der Agentur CI Programm.

3.5.2.2 Corporate Identity, Corporate Design und der Entstehungsprozess

Das klassische CI-Modell

Christof Hofstetter meint, dass das klassische CI-Modell nach Birkigt, Stadler und Funck (siehe Abbildung 2) eigentlich gescheitert ist. Nicht weil es falsch ist, sondern weil sich die Aussenwelt so stark verändert hat. Die Bereiche CI und CD haben immer grössere Überschneidungen und ab einem gewissen Punkt läuft die Interaktion zwischen CI und CD nicht mehr linear ab. Das heisst, dass über die Visualisierung der Marke und der Markenwelt der Identitäts-Prozess beeinflusst werden kann. Dies hat zur Folge, dass gewisse klassische CD-Aspekte schon in der Phase der CI-Entwicklung angedacht oder umgesetzt werden, um zu raschen Entscheidungen zu kommen. Die CD- oder CI-Agentur wird damit schon in die nächsten Phase eines CI-Prozesses eingebunden und wird so zu einem Teil eines unternehmerisch angesiedelten Netzwerks. In einer ersten Phase geht es darum, sich mit den Grundwerten und der Grundsubstanz von Unternehmen auseinanderzusetzten und den CI- oder CD-Anspruch im Beziehungsfed von Identität und Identifikation zu verstehen. Bei einer idealen Ausgangslage geschieht das quasi auf Augenhöhe mit dem CEO, weil die Problemstellung immer eine unterschiedliche ist und immer mit der Steuerung eines Unternehmens zu tun hat.

Es gibt die traditionelle Vorstellung, dass Design und CI die Welt bewegen und dass zum Beispiel eine Agentur von zehn Personen die Identität eines Unternehmens mit tausenden von Mitarbeitenden von aussen steuern will. Dieses traditionelle System ist zum Scheitern verurteilt.

Beteiligte und Betroffene

Im Idealfall ist bei einem CI-/CD-Prozess der CEO oder der Inhaber des Unternehmens involviert; das ist erfahrungsgemäss in etwa 60-70% der Prozesse der Fall. Die Kommunikations- oder Marketingabteilung ist eigentlich immer beteiligt. Bei komplexeren Gebilden, zum Beispiel bei einer Unternehmensgruppe, sollte ein Vertreter von jeder relevanten Untergruppe beteiligt sein, daraus wird eine Kerngruppe gebildet, die den ganzen Prozess von der Ausgangslage bis hin zur Implementierung begleitet.

Es gibt auch Fälle, bei denen im Vorfeld schon externe Berater

oder Institute eingesetzt werden, die Studien durchführen oder Positionierungen entwickeln. Diese externen Partner sollten zumindest am Anfang des Projektes im Sinne einer Stabsübergabe involviert werden.

Strategien und Visionen

Wenn Strategien und Visionen entwickelt werden, besteht immer die Gefahr, dass diese viel mit unrealistischen Wunschvorstellungen zu tun haben oder zu intellektuell und theoretisch entwickelt wurden und weit von der Realität entfernt sind. Im Strategieprozess sollte man sich jedoch intensiv mit der Realität beschäftigen. Dem Unternehmen über Zustandsbeschreibungen im Selbstfindungs- oder Identitätsprozess aufzeigen was seine wirkliche Identität ist. Das führt meistens zu grossen Überraschungen, ist aber die Grundlage, dass etwas Neues aufgebaut werden kann.

Es wird heute viel Energie verwendet, um ein überzeichnetes Bild eines Unternehmens zu entwickeln. So wird die Differenz zwischen Sein und Schein immer grösser. Dies wird besonders in der klassichen Werbung sichtbar.

«Die grosse Krise der Werbung besteht darin, dass einfach die Differenz zwischen Schein und Sein oder zwischen Ist und Soll so gross ist, dass sich das System eigentlich in sich selbst auflöst und die Glaubwürdigkeit praktisch gleich Null ist.» Zitat: Christof Hofstetter

Markenkompass

CI-Programm hat ein Instrument, den sogenannten Markenkompass entwickelt. Damit werden das ganze Erscheinungsbild, die Markenarchitektur und die Grundwerte einer Marke oder eines Unternehmens beschrieben. Die Erkenntnisse werden in einem Schlussdokument verdichtet. Dieses Dokument ist nicht nur Strategiehilfsmittel, sondern eine eigentliche Anleitung für das Unternehmen und ein Spiegel der Realität. Wenn man nur eine Vision beschreibt, bleibt sie im Kopf und verschwindet irgendwo in einer Schublade. Im Markenkompass ist die Vision umgesetzt und es wird in allen Ausprägungen erklärt, wie sie sich auf den Geschäftsalltag auswirkt.

Der Prozess

Mit einem linearen System wird versucht, eine bestimmte Struktur in den Prozess zu bringen, um die Organisation zu vereinfachen. Es geht vor allem darum, eine gemeinsame Terminologie und Verständigungsart zu finden. Der Prozess hat aber keine absolute Zielsetzung, er definiert lediglich bestimmte Schwerpunkte.

«Der Prozess besteht aus verschiedensten Regelkreisen, wo man beim Start nicht weiss, wo es endet. Und darum gibt es keine Möglichkeit, einen Prozess auf eine andere, neue Problemstellung zu übertragen.» Zitat: Christof Hofstetter

3 . 5 . 2 . 3 Der prototypische Corporate-Design-Prozess

Christof Hofstetter bezeichnet das Modell grundsätzlich als sehr gut und hilfreich, hätte jedoch noch einige Ergänzungsvorschläge. Die Realität beugt sich, seiner Ansicht nach, oft nicht solchen Schemata, daher wäre ein grösserer Überbau nötig, der mehr Informationen aus den bestehenden strategischen Prozessen eines Unternehmens berücksichtigt und so mehr

Klarheit über die Ausgangslage schafft.

Am Ende des Entwurfsprozesses ist es wichtig, dass das Unternehmen und die Agentur eine gemeinsame Terminologie finden. Es ist ferner wichtig dass dem Unternehmen klar wird, dass ein CI-/CD-Prozess grosse Auswirkungen und Konsequenzen auf das gesamte Unternehmen hat.

Zeit und Geld

Schon am Anfang des Prozesses ist es wichtig, dass man das Unternehmen auf Zeit- und Geldfaktoren aufmerksam macht. Häufig sind sich Unternehmen nicht bewusst, was mit einem solchen Prozess unter Umständen ausgelöst wird. Bei einer komplexen Organisation dauert ein CI-/CD-Prozess durchaus ein Jahr. Die Implementierung nimmt dann weitere drei Jahre in Anspruch.

3 . 5 . 2 . 4 Faktoren, die den Prozess beeinflussen

Es ist die Aufgabe der Agentur, die entscheidenden Faktoren richtig zu erkennen, zu ordnen und im Prozess zu berücksichtigen. Das ist ein sehr wichtiger Arbeitsschritt. Die Unternehmen sehen oft nur sich selbst und die eigene Problematik. Daher ist es Aufgabe der Agentur, den Blick von aussen einzubringen und gemeinsam mit dem Unternehmen die entscheidenden Faktoren zu erkennen.

3 . 5 . 2 . 5 Beurteilungskriterien eines Corporate-Design-Prozesses

Christof Hofstetter hat gemäss eigener Aussage zwei Seelen in seiner Brust: Die des Designers, der die Designqualität in den Vordergrund stellt und die des Strategen, der die «Echtheit» oder Kongruenz des Designs mit dem Unternehmen als wichtiger einstuft. Beide Aspekte müssen seiner Meinung nach berücksichtigt werden. Es gibt grundsätzlich drei Kriterien, die überprüft werden können, um die Qualität einer neuen Erscheinung zu testen: Signalisation, Navigation und Vertrautheit. Es lohnt sich also, folgende Fragen zu stellen:

— Signalisiert das Unternehmen wirklich das, was es vertritt oder vertreten will?
— Findet sich der Kunde in der Organisation oder der Navigation der Kommunikation des Unternehmens zurecht?
— Kann der Kunde eine Vertrautheit zum Unternehmen aufbauen und fühlt er sich wohl?

«Ästhetik ist wichtig, weil sie ein Wert ist, aber dieser Wert muss zuerst definiert werden. Und ich glaube, das ist wirklich der Unterschied zwischen dem Grafiker, der sich mit seinem Instrumentarium und eben der Ästhetik oder seinem Stil beschäftigt und einer CI-Agentur oder CI-Verhaltensweise, die versucht, Selbstverständnis und Ausdrucksweise in Kongruenz zu bringen.» Zitat: Christof Hofstetter

3 . 5 . 2 . 6 Rückblick und Ausblick, Geschichte und Trends

Die Geschichte des Corporate Designs und der Corporate Identity ist geprägt von einer starken Autorität der Agenturseite. Dies zeigt sich im Prozess wie auch in den ästhetischen Resultaten. Von dieser Leaderrolle muss Abschied genommen werden. Heute steht ein viel umfassenderes Prozessverständnis im Zentrum, nicht mehr nur die ästhetische Ausrichtung ist wichtig. Das hat nichts mit der ästhetischen Qualität zu tun, sondern mit der Auseinandersetzung mit anderen wichtigen Kommunikationsthemen, die in den letzten Jahren zugenommen haben (zum Beispiel den neuen Medien).

Der CD-Prozess wird immer mehr zu einem internen Prozess und es wird daher immer wichtiger, dass das Management eines Unternehmens involviert ist. Die Agentur muss ihrerseits die Ausgangslage des Unternehmens begreifen und sich mit den internen Strukturen auskennen, um sich am Prozess beteiligen zu können.

3 . 5 . 2 . 7 Erwartungen an ein Simulationstool

Es ist wichtig, dass ein CD-Prozess mit einem Tool ganzheitlich angegangen werden kann. Am Anfang sollte die Möglichkeit bestehen, den Prozess zusammenzufassen, um den Unternehmensverantwortlichen zu erklären, was am Schluss des Prozesses stehen kann. Die Neugier muss geweckt werden, um den Dingen auf den Grund gehen zu können und irgendwann auf den Kern zu stossen. In dem Prozess sollte es ferner möglich sein, vieles auszuprobieren und die Dinge fliessen zu lassen. Am Schluss muss aber wieder auf den Regelkreis zurückgegriffen werden können, um die Dinge so zu erfassen, dass sie wieder nachvollziehbar werden.

Prototypischer CD-Prozess
Christof Hofstetter

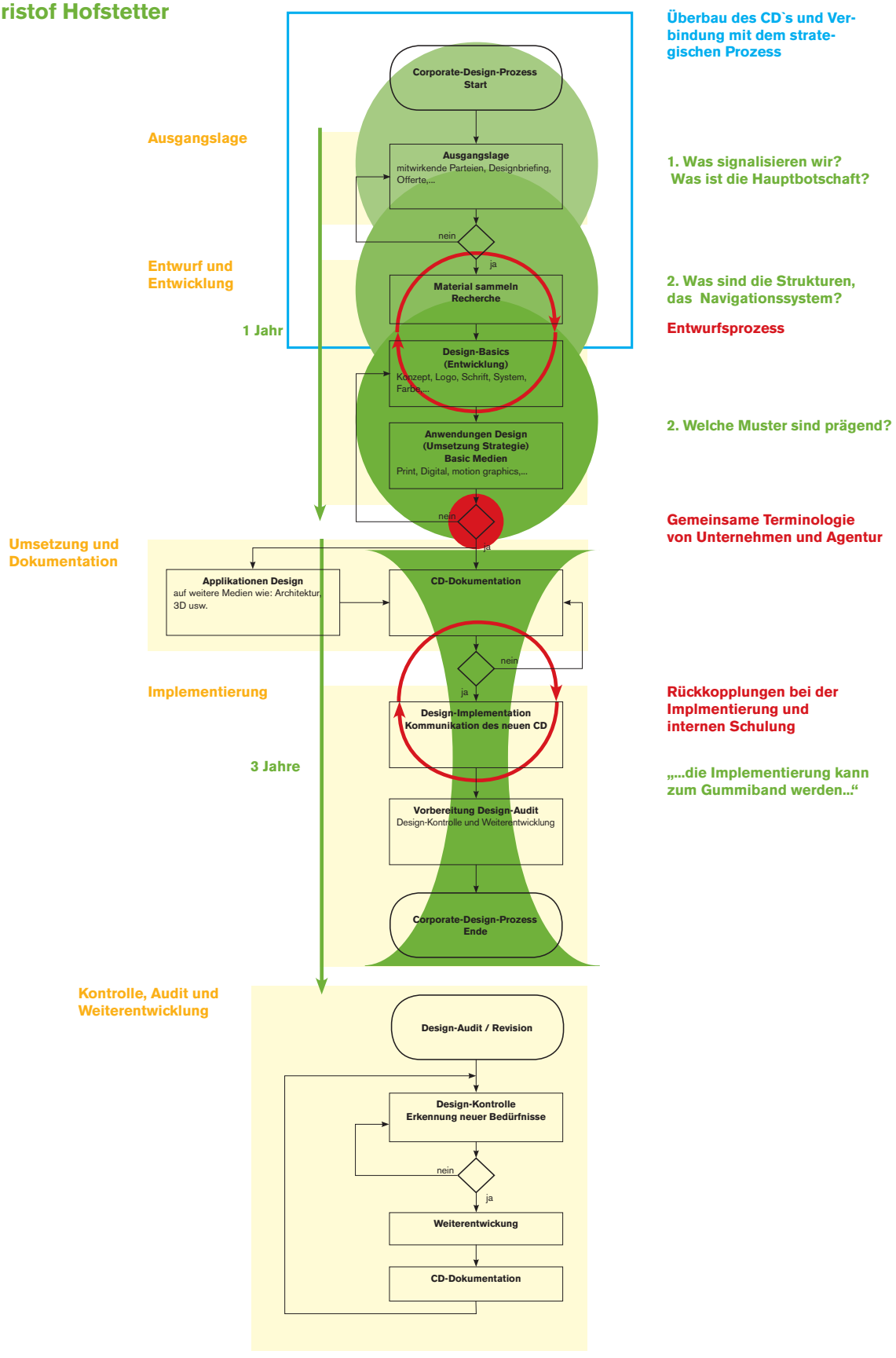


Abbildung 13: Prozess Christof Hoffsteter

3.5.3 Tobias Keller, Lukas Rüegg

Tobias Keller und Lukas Rüegg sammelten beide Erfahrungen in grösseren Corporate-Agenturen. Sie haben zusammen Source Associates AG gegründet, eine Designagentur mit den Schwerpunkten Branding, Markenkommunikation und Gestaltung im Raum, die in der Geschäftsleitung gleichberechtigte Partner mit betriebswirtschaftlichen und gestalterischen Hintergründen hat. Ihre Kunden stammen vorwiegend aus dem KMU-Bereich. Hier ist besonders die Optik der jungen, kleinen Agentur spannend.

3.5.3.1 Eine kurze Biografie

Tobias Keller hat Grafik-Design studiert und bei Wirz Identity Erfahrungen im Bereich Corporate Design gesammelt. Er ist nach wie vor in diesem Gebiet tätig.

Lukas Rüegg hat Betriebswirtschaft mit der Schwerpunkt «Marketing und Kommunikation» studiert und danach ebenfalls bei Wirz Identity praktische Erfahrungen gesammelt.

3.5.3.2 Corporate Identity, Corporate Design und der Entstehungsprozess

Der Prozess

Source Associates AG hat als kleine Agentur viele KMU-Kunden mit 100 bis 5'000 Mitarbeitenden. Unternehmen dieser Grösse pflegen einen sehr praktischen Umgang mit dem Corporate Design. Das heisst, die Unternehmen kommen meistens mit einer konkreten Problemstellung auf die Agentur zu und nicht primär mit dem Ziel, das Corporate Design zu ändern oder weiterzuentwickeln.

«Zu uns kommen in den seltensten Fällen Kunden mit einem umfassenden CI-Bedürfnis.» Zitat: Lukas Rüegg

Erwartungen

Die Kunden wollen meist Lösungen für ganz bestimmte Problemstellungen finden und nicht einen kompletten Corporate-Identity-Prozess auslösen. Es ist dann Aufgabe der Agentur, das Unternehmen dennoch im spezifischen Prozess für die Thematiken der Werte und Inhalte einer Corporate Identity zu sensibilisieren. Das Unternehmen ist meistens nicht daran interessiert, lange über diese Thematiken zu diskutieren und damit Zeit zu verlieren. Meist steht zudem kein entsprechendes Budget zur Verfügung.

Bei KMUs ist es häufig der Fall, dass Werte da sind, diese aber nicht in einer Strategie festgehalten wurden. Das heisst, die Agentur muss diese Werte «erfühlen» und in Recherchen und Gesprächen im Rahmen der Auftragsdefinition zusammentragen.

Betroffene und Zusammenarbeit

Es ist bei KMUs vielfach die Unternehmensführung, dies mit dem Sekretariat die Aufgabe oder die Problemlösungen verfolgt. Es ist in diesen Situationen meist eine zusätzliche Aufgabe zum operativen Geschäft und wird vielfach als belastend empfunden. Darum ist es wichtig, dass die Prozessabwicklung möglichst auf der Agenturseite bleibt und keine zusätzlichen Belastungen der Unternehmensführung generiert.

Entscheidungen sind meist Chefsache, da die Unternehmensfüh-

rung vielfach noch mit der Gründung zu tun hatte oder persönlich mit dem Unternehmen verbunden ist (Familienbetriebe). In diesen Situationen sollten die Entscheidungsträger die tragende Rolle im Entwicklungsprozess spielen, da sie mit der Identität des Unternehmens bestens vertraut sind.

Begleitkommunikation

Auf eine Begleitkommunikation der CD-Prozesse wird vielfach verzichtet, da die regelmässige Kommunikation und Einbindung aller Mitarbeitenden zusätzlichen Aufwand und weitere Kosten generieren würde. Die Prozesse sind meistens in einzelne Teilprojekte gegliedert und werden seperat kommuniziert. Die Kommunikation findet in den Unternehmen meistens schon in irgendeiner Form statt, zum Beispiel an einem Firmenfest, bei Ausflügen oder regelmässigen Treffen. Da macht es Sinn, die Prozess-Kommunikation über diese Kanäle laufen zu lassen.

«Wichtig ist es, mit der Begleitkommunikation Vorfreude zu wecken. Also nicht einfach über Resultatschritte zu berichten, sondern darüber, dass sich das Leben verbessern wird.» Zitat: Tobias Keller

«KMUs sehen ein Corporate Design als etwas, das visuelle Merkmale hinterlässt, als Ordnungssystem. Der ganze Bereich, der ihre Firmenkultur verändert, also zum Beispiel Behavior-Massnahmen, ist im Normalfall gar nicht so gewünscht.» Zitat: Tobias Keller

3 . 5 . 3 . 3 Der prototypische Corporate-Design-Prozess

Grundsätzlich ist der Modellprozess gut umschrieben, es sind aber einige Punkte herauszuheben.

Design-Basics

In diesem Bereich des Prozesses geht es um «Touch and Mood» und erste Umsetzungen. Hier ist der Punkt, wo sich das Unternehmen richtig einbringen kann. Es ist eine Schlaufe, die sicher mehrmals durchschritten werden muss. Dem Unternehmen muss klar gemacht werden, dass in diesem Teilprozess mit den ersten Prototypen die eigentliche Entscheidung im Design gefällt wird. Es ist den Kunden selten wirklich klar, dass spätere Änderungen beträchtliche zeitliche und auch finanzielle Folgen haben können. Dass es in dieser Phase zu wenig Verbindlichkeit gibt, ist für die Agenturen ein grosses Problem.

Es ist die Phase der Entwicklung der Design-Basics, sie beruht auf der Ausgangslage, die vom Unternehmen bestimmt wird. Die Agentur muss hier mit den richtigen Fragen und mit den richtigen Tools die Kompetenz beweisen um die Ausgangslage zu ergründen. Die Agentur interpretiert, schlägt vor und fordert das Unternehmen heraus. Es ist eine Phase die nicht linear verläuft, es ist eine Suche, die auch Spass machen soll. Die Agentur sollte das Unternehmen auffordern Mut zu beweisen, um ein aussergewöhnliches Produkt zu erhalten.

«Es ist auch die Phase, die kulturell am wichtigsten ist. Da kann man motivieren, da kann man den Kunden einbinden, da kann man ihn letztendlich begeistern. Die Kunden mit denen wir einen ganzen CD-Prozess durchführen, die kommen aus dem

‹standardisierten Grossunternehmens–Umfeld›. Man merkt dann ab und zu, dass sie froh sind, wenn sie einmal zu uns kommen können, in ein anderes Umfeld. Nur schon die Tatsache, dass zwölf Personen in einem Raum arbeiten, ist für sie kreativ; dass die Decke eine Meter höher ist, ist für sie auch kreativ und dass die Insignien einer grossen Unternehmung fehlen, ebenfalls. Wenn man so Kunden begeistern kann, macht das schon Freude, das motiviert.» Zitat: Lukas Rüegg

3 . 5 . 3 . 4 Faktoren, die den Prozess beeinflussen

Die meisten Faktoren (Unternehmenskultur, Unternehmenspolitik, Budget, Entscheidungswege, Mut usw.) kann die Agentur schon bei den Recherchen ermitteln, diese Erkenntnisse können dann in einem Gespräch mit den Verantwortlichen des Unternehmens vertieft werden. Wichtig ist auch das Fremdbild, das vom Unternehmen existiert.

«Also spannend wäre ja, wenn du da oben in der Ausgangslage, irgendwie drei, vier Dreher hättest, wo du für jeden Faktor nach bestimmten Kriterien eine Einstellung machen könntest und dann kommt ein Prozess raus.» Zitat: Lukas Rüegg

3 . 5 . 3 . 5 Beurteilungskriterien eines Corporate-Design-Prozesses

Die wichtigsten Erfolgskriterien sind: Funktionalität, Haltbarkeit über die Jahre, Solidität und Bekanntheitsgrad. Sicher ist es auch zielführend, wenn man bei einem Redesign etwas Bestehendes weiter entwickelt und dann etwas neu geschieht.

3 . 5 . 3 . 6 Rückblick und Ausblick, Geschichte und Trends

In den letzten fünfzehn Jahren hat sich die Einstellung gegenüber der Haltbarkeit geändert. Heute sieht man das Corporate Design eher als ein lebendiges System und nicht mehr als «in Stein gemeisselte» Richtlinien. Das mediale Verhalten heutzutage setzt eine hohe Flexibilität voraus. Der CD-Prozess ist zudem ein Vorgang, der nicht abgeschlossen werden darf, sondern andauern sollte.

Die Budgets sind kleiner geworden. Der Stellenwert des Corporate Designs hat gegenüber den 1980er und -90er Jahren stark abgenommen, es wird heute mehr hinterfragt. Die Unternehmen sind sich der Wichtigkeit des Corporate Designs nach wie vor bewusst, sie sind aber viel kritischer eingestellt als früher.

Durch das Aufkommen der digitalen Medien hat sich der Zugang zu Inhalten vereinfacht. Die Auseinandersetzung mit der Gestaltung ist dadurch einfacher geworden und hat an Abstraktion verloren. Die Unternehmen bringen sich dadurch viel mehr selbst in den Prozess ein. Sie sind heute zum Teil fähig, gewisse Dinge selbst zu machen, wie zum Beispiel die Bildrecherchen im Internet. Es gibt ausserdem immer mehr Kanäle, bei denen keine visuelle Eigenständigkeit mehr möglich ist, wie zum Beispiel Facebook.

Tobias Keller hat den Eindruck, dass eine Gegenbewegung zum flexiblen CD-Prozess am Entstehen ist, dass die Kernelemente eines Corporate Designs eher wieder statischer werden. Die Frequenz der Überarbeitung der Kernelemente wird dadurch tiefer, dafür kann mit den variablen Komponenten eines Corporate Designs virtuoser umgegangen werden. Die visuelle Codierung und die visuelle Erinnerung sind durch die Kernelemente gesichert und mit den flexiblen Komponenten fällt ein Unternehmen auf.

3 . 5 . 3 . 7 Erwartungen an ein Simulationstool

Grundsätzlich wäre ein Simulationstool gut, um den Prozess zu vereinfachen. Es wäre sinnvoll, den Prozess grundsätzlich zu standardisieren. Andererseits ist es nicht das Ziel von Source Associates AG, einem Kunden einen lizenzierten Prozess zu verkaufen, denn jeder Prozess muss als einzigartiger, massgeschneiderter Prozess verkauft werden das ist die zentrale Aufgabe einer Agentur. Das Unternehmen erwartet eine individuelle Lösung.

Ein solches Tool könnte aber auch eine negative Wirkung erzeugen. Kunden wollen oft einfach ein Problem lösen und nicht einen komplexen Prozess in Gang bringen, der unübersichtlich zu sein scheint und viele Folgeaufträge auslösen kann. Vor allem die kleinen KMUs sind in solchen Situationen sehr kostensensitiv und wollen nicht abhängig sein von einer Agentur oder einem standardisierten Prozess, sie haben schlichtweg das Geld dazu nicht.

«Gerade kleine KMUs sind dermassen kostensensitiv und kritisch gegenüber allem, was nach Komplexität und vor allem nach Folgeentscheiden oder Folgeprojekten aussieht, dass eine solche ‹Black Box› für sie abschreckend wirken könnte.» Zitat: Tobias Keller

«Standardisierung muss immer dem Zweck dienen und der Zweck, der das Mittel der Standardisierung heiligt, ist eigentlich Freiheit.» Zitat: Lukas Rüegg

Prototypischer CD-Prozess
Source, Tobias Keller und Lukas Rüegg

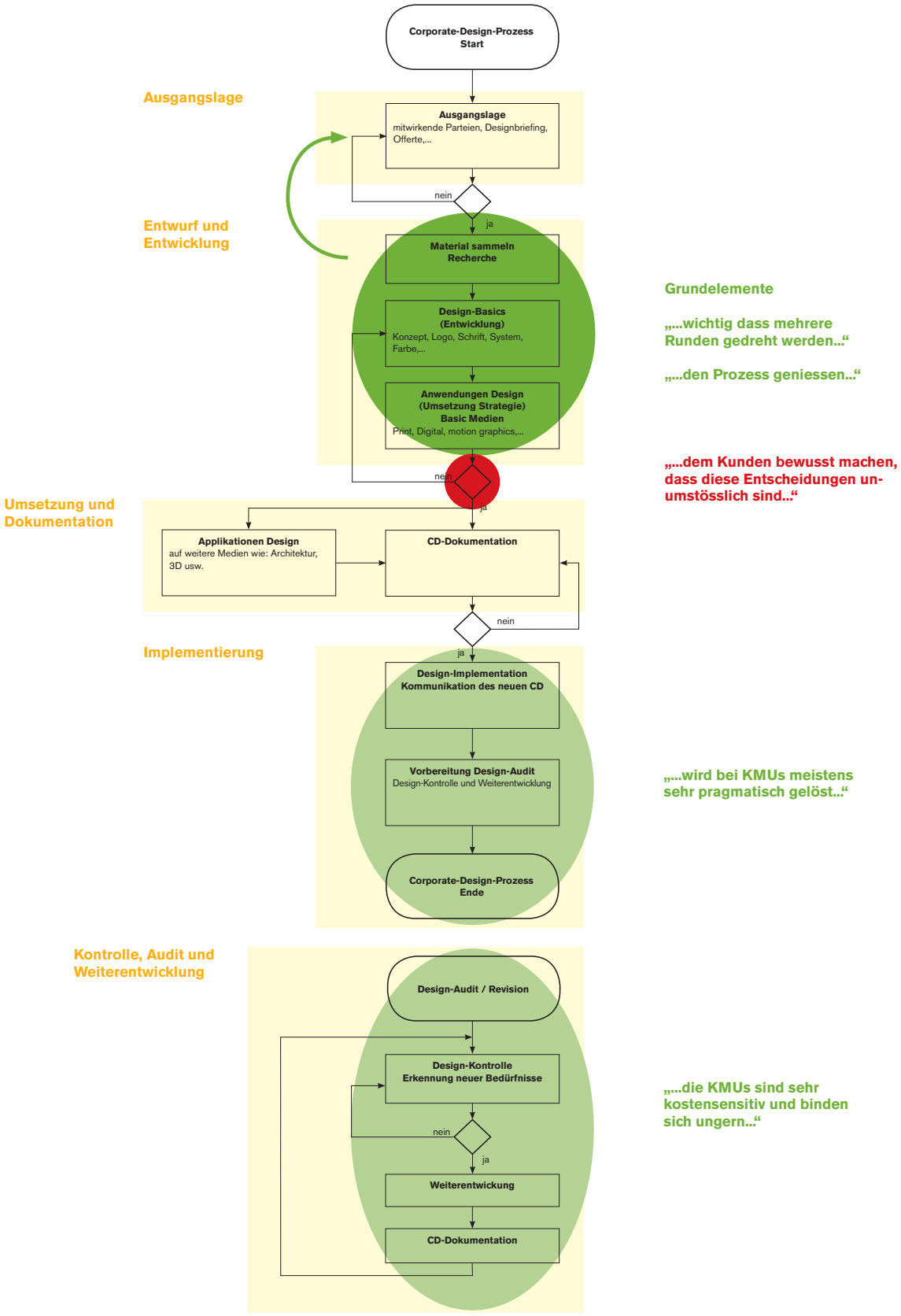


Abbildung 14: Prozess Tobias Keller und Lukas Rüegg

3.5.4 Robert Krügel

Robert Krügel hat Grafiker gelernt und war während seiner langen Karriere in vielen verschiedenen Agenturen tätig. Zudem war er an der Gründung zweier Agenturen beteiligt. Er hat aus der Sicht des Grafikers und Gestalters einen wichtigen Teil der Geschichte des Corporate Designs aus der Praxis heraus miterlebt. Seine Beratertätigkeit hat er nicht theoretisch an einer Hochschule erlernt, sondern er hat sich die Kompetenzen vor allem durch viele Erfahrungen angeeignet.

3.5.4.1 Eine kurze Biografie

Robert Krügel hat bei Ernst Hiestand und Parter AG über mehrere Jahre das Atelier geleitet, war Mitbegründer von Eclat, und hat vor zehn Jahren seine eigene Agentur Ivony gegründet. Jetzt ist er offiziell pensioniert, berät jedoch immer noch Kunden im Bereich Identität und Design.

3.5.4.2 Corporate Identity, Corporate Design und der Entstehungsprozess

Berater und Designer

Robert Krügel hat in seiner Laufbahn lange als Designer gearbeitet und dabei war es ihm immer wichtig, dass die Berater der Agentur oder die Strategen des Unternehmens eng in den Prozess des Designs eingebunden waren. Mit der Zeit hat er sich genug Know-how angeeignet, um die Beratungen selber zu machen.

Es war ihm sehr wichtig, bei der Diskussion über das Unternehmen, über dessen Identität und über die entsprechende Marke schon sehr früh visuell zu argumentieren. Die visuelle Argumentation macht die Strategie und die Identität eines Unternehmens erst erlebbar. Die visuelle Sensibilisierung sollte schon beim Strategieprozess einsetzen, um eine optimale Ausgangslage für die Entwicklung des Corporate Designs zu entwickeln.

«Visualisieren ist mit dem Vorhalten eines Spiegels zu vergleichen. Wenn man die vom Unternehmen gewünschten Faktoren visualisiert hat, heisst das: ‹So würdet Ihr aussehen!› Und dann fängt meistens alles nochmals von vorne an.» Zitat: Robert Krügel

Einbindung der intern Betroffenen und Begleitkommunikation

Zuerst müssen alle internen Dialoggruppen erkannt werden. Es sollte eine klare interne Kommunikationshierarchie definiert werden, damit alle Mitarbeitenden stufengerecht über den Stand der Arbeiten informiert werden können.

Die Mitarbeiter sollten über die wichtigen Projektschritte regelmässig informiert werden. Sie haben zwar keine Entscheidungsgewalt, sollten aber trotzdem nicht am Ende des Projektes einfach vor vollendete Tatsachen gestellt werden. In der Phase der Implementierung werden vor allem die Mitarbeiter mit den Veränderungen konfrontiert, auf diesen Punkt müssen sie gut vorbereitet sein.

Wichtig ist es auch, die Entscheidungsträger von Anfang an richtig einzubinden und Projektverantwortliche auf Unternehmensseite zu bestimmen. Diese Projektverantwortlichen sollten selbst entscheiden können oder direkt auf die Entscheidungsträger zugreifen können.

3 . 5 . 4 . 3 Der prototypische Corporate-Design-Prozess

Ausgangslage

Das Unternehmen kommt meist auf eine Agentur zu, wenn es ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung entwickelt hat oder einen neuen Markt erschliessen will. Dazu möchten die Unternehmensvertreter eine neue Marke haben oder die bestehende Marke dem neuen Markt anpassen. Die Frage stellt sich jedoch oft, ob sie überhaupt schon eine Marke haben.

Ein anderer, sehr häufiger Grund für einen CD-Prozess ist ein Managementwechsel, meistens gehört das Logo zu den ersten Dingen, die das neue Management geändert haben möchte.

«Marke heisst nicht einfach Produkt, sondern Marke heisst Unternehmen.» Zitat: Robert Krügel

Die Entscheidungsträger und das ganze Management eines Unternehmens müssen in die Definition der genauen Ausgangslage vor der eigentlichen Entstehung einer Corporate Identity eingebunden werden. In dieser Phase geht es vor allem darum, mehr über das Unternehmen zu erfahren. Besonders interessant ist es, zu überprüfen, inwieweit das Fremdbild mit dem Eigenbild übereinstimmt. Ausserdem kommt es häufig vor, dass ein Unternehmen den Markt, in dem es tätig ist, nicht richtig kennt.

Es ist Aufgabe der Agentur, das Unternehmen für diese Faktoren zu sensibilisieren und die Erkenntnisse zusammenzufassen. Auf Grund dieser Erkenntnisse kann dann der Auftrag definiert und die Basis für das Design-Briefing gelegt werden. Es kommt auch vor, dass dem Kunden empfohlen wird, keine fundamentale Änderung am Corporate Design vorzunehmen, sondern lediglich die bestehenden Grundlagen zu aktualisieren.

«Ich bringe keine Lösungen. Lösungen sind meistens schon vorhanden, sie werden aber nicht gesehen. Ich helfe den Unternehmen, diese Lösungen sichtbar zu machen oder nötigenfalls auszugraben.» Zitat: Robert Krügel

Design-Basics

In der Phase der Design-Basics ist es wichtig, dass die Marke und das neue Corporate Design erlebbar gemacht werden. Über die prototypische Anwendung auf die Schlüsselmedien wird sichtbar, was zuvor nur beschrieben wurde. Ebenfalls sollten in diesem Abschnitt des Prozesses die Guidelines entwickelt werden.

Applikation und CD-Dokumentation

Es ist wichtig, dass die CD-Dokumentation ein offenes, anpassungsfähiges Dokument bleibt, da bietet sich das Internet als Medium an. Früher musste der Ordner mit der Dokumentation alle zwei Jahre ausgetauscht werden, heute bieten elektronische Medien den Vorteil, dass die neu erarbeiteten Fälle oder Medien gleich in die Dokumentation integriert werden können. Die Märkte verändern sich heute so schnell, dass oft rasch reagiert werden muss auch was das Corporate Design betrifft. Flexibilität ist das A und O heutzutage.

Implementierung

Die Implementierung ist die wichtigste Phase im ganzen Prozess, denn wenn das Corporate Design nicht richtig implementiert wird, steht das Unternehmen diesbezüglich schnell wieder am Anfangspunkt. Die Gefahr besteht manchmal, dass die Unternehmensführung denkt, mit der Absegnung der Guidelines sei der Prozess vorbei. Erst dann folgt aber die Implementierung.

«Die Implementierung und später die Markenführung sind die absolut entscheidenden Abschnitte in einem CD-Prozess, egal was zuvor gemacht wurde und ob das Logo schön ist oder nicht, das spielt dabei überhaupt keine Rolle.» Zitat: Robert Krügel

Der Anstoss, die Organisation und die Kommunikation der Implementierung ist Aufgabe des CEO, denn es geht um die Identität des Unternehmens und hier kann nur der höchste im Machtgefüge agieren, alles andere wäre unglaubwürdig.

Es geht ferner bei der Implementierung auch darum, eine aktive Markenpflege einzurichten. Pflegen heisst, sich um etwas zu kümmern und zwar regelmässig! Es kann ein halbjährliches Treffen der Design-Verantwortlichen des Unternehmens mit der Agentur sein oder auch als intere Aufgabe ausgestaltet werden. Es geht einfach darum, die Marke konstant weiter zu entwickeln.

Bei der Implementierung und Weiterentwicklung eines Corporate Designs gibt es viele neue Möglichkeiten, die erst durch IT-Systeme entstanden sind. Man ist dadurch flexibler geworden und es ist möglich, wiederkehrende Prozesse oder Produkte elektronisch zu standardisieren und einfacher mit bestehenden Abläufen abzugleichen.

3 . 5 . 4 . 4 Faktoren, die den Prozess beeinflussen

Es ist als Agentur wichtig, einen Faktorenkatalog zu haben und beim Unternehmen die entsprechenden Faktoren abzufragen. Am Anfang des Prozesses ist es noch nicht klar, welche Faktoren für den Prozess wichtig sind und ob das Unternehmen diese Faktoren kennt.

«Es geht ja nicht nur um Design und darum schöne Logos und Briefpapier zu machen, sondern etwas, das dem Kunden tatsächlich nützt.» Zitat: Kobert Krügel

3 . 5 . 4 . 5 Beurteilungskriterien eines Corporate-Design-Prozesses

Die Kundenzufriedenheit ist das Wichtigste. Das CD muss mit dem Markt und den Bedürfnissen des Markts übereinstimmen. Ein CD muss stimmig und sympathisch sein und es muss Kompetenz ausstrahlen, um erfolgreich zu sein

3 . 5 . 4 . 6 Rückblick und Ausblick, Geschichte und Trends

Die Technologie hat in unserem Geschäft sehr viel verändert, zum Beispiel die internationale Vernetzung, die Schnelligkeit und die Möglichkeit, mit der ganzen Welt zu kommunizieren. Der Bedarf an Flexibilität hat daher zugenommen. Zudem hat ein Generationenwechsel stattgefunden. Die junge Generation besteht aus sogenannten «Digital Natives», die mit der neuen

Technologie aufgewachsen sind. In vielen Unternehmen, vor allem in KMUs sitzten aber noch Vertreter der alten Generation, die sich die Möglichkeiten der neu Technologien mühsam beibringen müssen oder sich noch gar nicht damit auseinander gesetzt haben. Sie verstehen zum Teil die eigenen Kunden nicht mehr.

Zugenommen hat allgemein das Bewusstsein, dass man für ein Unternehmen oder eine Marke etwas machen muss, dass man kommunizieren muss. Das ist entscheidend.

3 . 5 . 4 . 7 Erwartungen an ein Simulationstool

Es geht darum, den Kunden oder eine breite Öffentlichkeit aufzuklären, worum es in einem solchen CD-Prozess im Kern geht. Ein Tool muss nicht für den Berater und nicht für den Gestalter, sondern für das Unternehmen entwickelt werden. Das Tool sollte auch dabei helfen, den Unternehmen klar zu machen, dass Corporate Identity nicht nur Logo und nicht nur Corporate Design ist, denn bei Corporate Identity geht es um Identitäten von Unternehmen, es geht um einen Prozess und nicht um ein Logo.

Prototypischer CD-Prozess
Robert Krügel

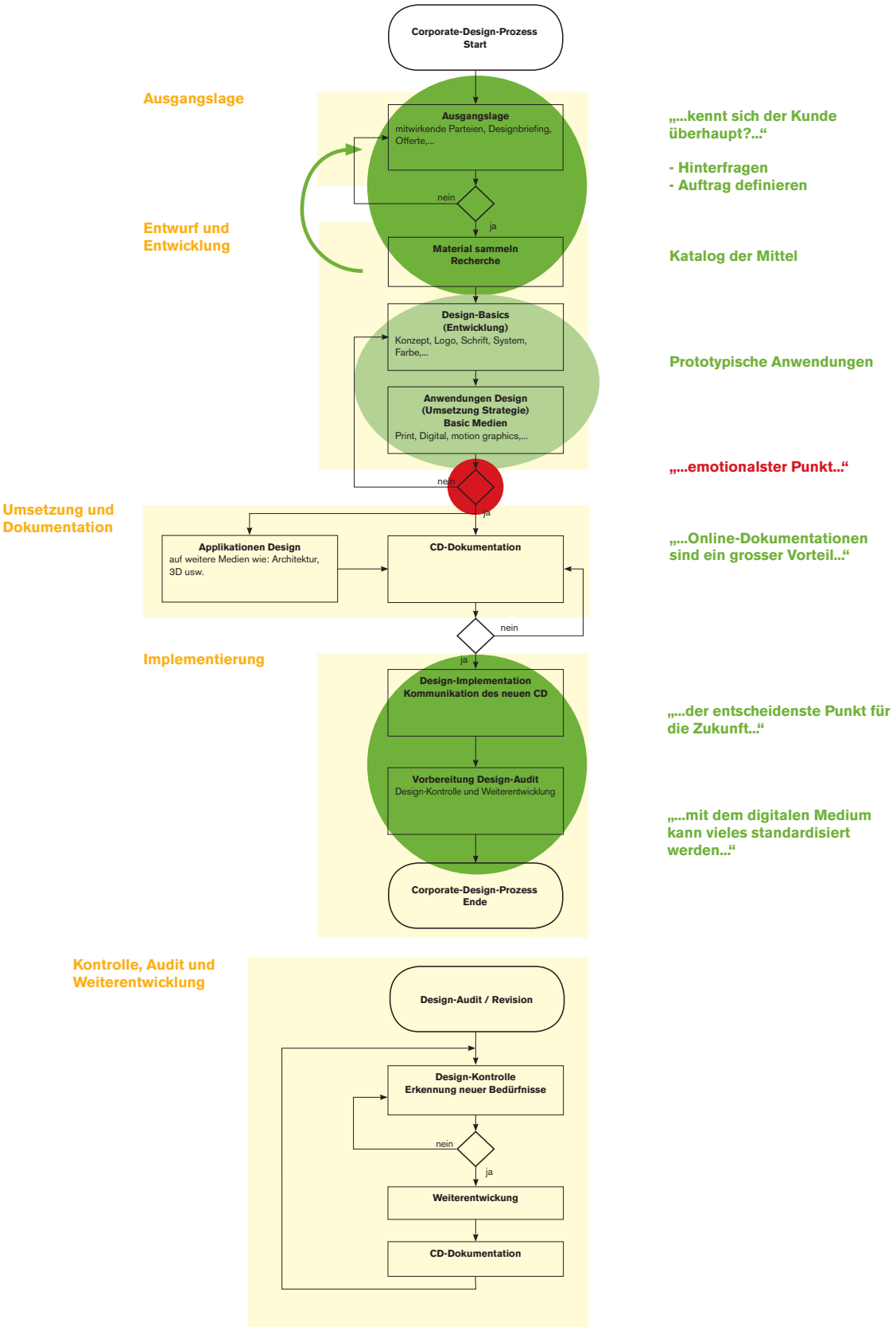


Abbildung 15: Prozess Robert Krügel

3.5.5 Bruno Schmidt

Bruno Schmidt ist Partner von «MetaDesign» in Zürich, einer der führenden Corporate-Design-Agenturen in Europa. Er hat in Deutschland seine Ausbildung zum Werber gemacht und war lange Zeit in Berlin bei «MetaDesign» tätig, bis er in Zürich die Schweizer Agentur gründete und aufbaute.

3.5.5.1 Eine kurze Biografie

Nach der Matura hat Schmidt bei einer Werbeagentur gelernt, ist dort nach der Lehre aber wieder ausgestiegen. Danach hat er ein Lehrerstudium absolviert und fünf Jahre lang unterrichtet. Nach seiner Lehrertätigkeit war er für die Kommunikation beim grössten Schulbuchverlag in Deutschland verantwortlich. In dieser Zeit war er Kunde bei MetaDesign, die ein komplett neues Designkonzept und Nutzerführung für die Schulbuchkataloge entwickelt haben. Nach einer kurzen Rückkehr in die Werbung – die sich aber für ihn nicht bewährte – wechselte er dann zu MetaDesign, wo er bis heute tätig ist. MetaDesign hat sich in dieser Zeit von einer reinen Designagentur mit Schwerpunkt Typografie zu einer Brandingagentur entwickelt.

3.5.5.2 Corporate Identity, Corporate Design und der Entstehungsprozess

Identität-Design und Marken

Im englischsprachigen Raum wurde schon früh von Corporate Identity gesprochen, ein Briefpapier und eine Visitenkarte waren da schon Identität. Bei MetaDesign ist man vorsichtiger mit diesem Begriff: Die Identität ist etwas «Heiliges» und das Design ist Ausdruck der Identität, Design ist niemals Dekoration oder Kosmetik. Wenn man es ganzheitlich betrachtet, ist das Design auch nur ein Teil, nämlich das sichtbare Element, der Identität. Der Mensch hat aber noch andere Sinne. Unsere Wahrnehmung ist ganzheitlich und beschränkt sich nicht auf das Visuelle, die anderen Sinne werden aber in der Markenarbeit viel zu wenig genutzt.

«Corporate Design ist eigentlich, das habe ich auch erst einmal lernen müssen, ein System. Man muss dafür in der Lage sein, nicht nur zu sagen ‹ich mach jetzt mal ein modisches Logo› oder so etwas, sondern man muss eigentlich systemisch denken.» Zitat: Herr Schmidt

Die Spezialisten bei MetaDesign machen Markenarbeit, sie entwickeln Marken und unterstützen Unternehmen in der Markenführung. Das Corporate Design ist ein Teil davon. Corporate Design sollte als System betrachtet werden, es ist daher nötig, immer an alle «Touchpoints» einer Marke zu denken. Es ist ausserdem wichtig, dass auch an die Aussensicht eines Unternehmens gedacht wird. Man sollte verstehen, wie die Entscheidungskette funktioniert, die ein Konsument dazu bringt, sich für eine Marke zu entscheiden. Zum Beispiel: Hat der Konsument schon einmal das Produkt gesehen? Hat er davon gehört? Wurde ihm das Produkt empfohlen? Es kann auch akustisch oder olfaktorisch sein, was schlussendlich den Ausschlag gibt, sich für eine Marke zu entscheiden. Bei Banken oder Versicherungen sind zum Beispiel keine physischen Produkte vorhanden, nichts Haptisches, das man anfassen kann. Da spielt das Verhalten des Beraters – ob er einem sympathisch ist oder nicht – eine entscheidende Rolle.

Es ist darum nur ein Teil des Prozesses, über das Corporate Design nachzudenken. Das visuelle Element ist zwar schon sehr wichtig, es ist aber nur ein Teil vom Ganzen.

«Die Reduktion auf das Corporate Design ist eine akademische, künstliche Geschichte. Man braucht ein Corporate-Design-System, um letztlich für die Marke arbeiten zu können, doch es ist eben nur ein Teil des Ganzen.» Zitat: Bruno Schmidt

Der Prozess und die Visualisierung

MetaDesign trägt den Begriff «Design» im Namen, denn Design spielt immer noch eine wichtige Rolle in der Agentur. Schmidt hat in seiner langjährigen Erfahrung gelernt, dass die Kenntnis der Strategie eines Unternehmens Voraussetzung ist, um ein zielgerichtetes Design entwickeln zu können. Ein Strategieprozess ist also unerlässlich. Die Agentur muss mit dem Unternehmen herausfinden, wer das Unternehmen als Persönlichkeit ist, woher es kommt und wohin es geht. Das sind notwendige Werte, Attribute, um im Design eine Geschmacksdebatte zu vermeiden. Dieser strategische Prozess wird in Workshops mit Unternehmensvertretern durchgeführt. Die Ergebnisse vor allem eine Positionierung und eine Markenarchitektur. Aus diesen Resultaten wird ein Destillat gewonnen und auf zwei drei Sätze reduziert. Das ist dann die Basis für die Visualisierung.

Beteiligte im Unternehmen

Im Unternehmen ist hauptsächlich die Kommunikationsabteilung vom CD-Prozess betroffen. Das ist auch richtig, denn Kommunikationsverantwortliche, Werbe- und Marketingleiter haben normalerweise die grösste Affinität zur Marke und nicht etwa die Unternehmensführung. Die Unternehmensleitung hat aber die Hauptverantwortung über die Marke, sie ist für die Strategie und ihre Ausrichtung zuständig. Die Kommunikationsabteilung hat die Aufgabe, die Richtung der Strategie und die Marke erlebbar zu machen, gegen innen und gegen aussen.

«Damit wir zielorientiertes Design entwickeln können, das tatsächlich die Identität der Marke trifft, müssen wir als notwendige Voraussetzung erst einmal einen Strategieprozess machen.» Zitat: Bruno Schmitt

3 . 5 . 5 . 3 Der prototypische Corporate-Design-Prozess (Markenprozess)

Es ist wichtig, einen festen Idealprozess zu haben, es ist jedoch genauso wichtig, diesen an alle möglichen Szenarien anpassen zu können. Denn die Situation ist immer eine andere. Es gibt rückblickend keinen Prozess, der mit einem anderen gleichzusetzen war. Das Spektrum geht von von Fusionen über Jubiläumsaktionen und neue Produkte bis hin zur reinen Kosmetik.

Bei MetaDesign funktioniert der Prozess wie ein Trichter. Es beginnt in der Strategiephase mit sehr viel Recherche. Als Quellen dienen Strategiepapiere des Unternehmens, Untersuchungen zur Brachen-Entwicklung und qualitative Befragungen. Diese grosse Menge an Informationen fliesst dann in eine Analyse ein. Mit den Ergebnissen dieser Analyse werden ein oder mehrere Workshops mit der Geschäftsleitung des Unternehmens durchgeführt.

Die Konfrontation der Geschäftsleitung mit der Analyse löst normalerweise sofort Diskussionen aus. Es kann in dieser Phase auch schon visuell argumentiert werden. In diesen Workshops werden die Positionierung und die Architektur entwickelt. Ob es sich um einen Grosskonzern oder einen KMU-Betrieb handelt, spielt im Prinzip keine Rolle, die Workshops sind bei allen Unternehmen ein gutes Mittel. Die Ergebnisse der Workshops werden dann auf den Markenkern komprimiert und mit zwei, drei Formulierungen beschrieben. Dann kann mit der Gestaltung begonnen werden.

Nun wird ein «roter Faden» entwickelt, denn Corporate Design besteht aus verschiedenen Elementen, die wie Fasern eines Fadens zusammengezwirbelt werden. Es sind Elemente wie Typografie, Bildsprache, Farbtonatmosphäre und vieles mehr. Der «rote Faden» muss sich dann durch den gesamten Markenauftritt schlängeln. Diese Prinzipien werden zuerst einmal exemplarisch entwickelt, in skizzierten Anwendungen. Es gibt dann je nach Projektgrösse verschiedene Basiskonzepte, zum Beispiel für die verschiedenen Medien. Diese skizzierten Anwendungen werden verabschiedet, umgesetzt und dann implementiert.

Der ganze Prozess ist aber im Prinzip ein Kreislauf, er läuft zwar linear ab, wiederholt sich aber immer wieder, denn der Markt und die Wettbewerber müssen laufend beobachtet werden. Es ist eine permanente Nachjustierung, um sich den Veränderungen des Umfeldes oder des Unternehmens selbst anzupassen.

Kritischster Punkt

Der schwierigste Punkt ist, wenn das Unternehmen im Prozess mit den verschiedenen Sichtweisen konfrontiert wird und diese nicht miteinander übereinstimmen. Die interne Sicht ist oft eine ganz andere als die Wahrnehmung von aussen. Wenn sich zum Beispiel ein Unternehmen als innovative Firma darstellen will, so muss es auch tatsächlich Innovationen vorweisen können. Es nützt nichts, nur die Fassade zu wechseln.

«Die Markenplattform besteht aus verschiedenen Elementen, die wie Teile eines Fadens zusammengezwirbelt werden. Die sich dann durch den ganzen Markenauftritt schlängeln und so sicherstellen, dass die Marke auf der Spur bleibt.» Zitat: Bruno Schmitt

3 . 5 . 5 . 4 Faktoren die den Prozess beeinflussen

Die Faktoren, sind von Fall zu Fall verschieden und können nur im Einzelfall gewichtet werden. Die Faktoren müssen vergegenwärtigt und geklärt werden, *bevor* in den Strategieprozess eingestiegen werden kann.

3 . 5 . 5 . 5 Beurteilungskriterien eines Corporate-Design-Prozesses (Markenprozess)

Voraussetzung für gutes Corporate Design ist eine gute Positionierung des Unternehmens. Die Positionierung muss glaubwürdig und relevant sein und sollte sich von den Wettbewerbern abheben.

Es ist kein Argument für gutes Design, wenn etwas nur schön aussieht. Das schöne Aussehen ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit, die eine Agentur gewährleisten muss. Ob etwas schön ist oder nicht, ist eine subjektive Kategorie: der Geschmack. Über Geschmack kann bekanntlich endlos diskutiert werden. Darum ist die fundierte Ausgangslage so wichtig, weil man so immer darauf referenzieren kann.

Es kommt oft vor, dass in den Strategiepapieren viele mutige Dinge stehen und bei der Umsetzung zu viele Kompromisse gemacht werden. Es muss also auch Mut in der Umsetzung gezeigt werden, um erfolgreich zu sein.

Es ist immer hilfreich, ein entwickeltes Design in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen und mit den Mitbewerbern zu vergleichen. Dann sollte klar werden, wie sich das Erscheinungsbild von den anderen abhebt und ob das mit der entwickelten Strategie übereinstimmt.

«Ob etwas schön ist oder nicht, das ist eine subjektive Kategorie, die heisst Geschmack. Und Geschmack ist bei jedem anders, da können sie endlos oder am besten gar nicht darüber diskutieren.»

Zitat: Bruno Schmitt

3 . 5 . 5 . 6 Rückblick und Ausblick, Geschichte und Trends

Lebensdauer

Die Haltbarkeit eines Corporate Designs hat sich in den letzten Jahrzenten verringert. Früher gab es grosse Vorbilder wie Olivetti. Da wurde von einer Lebensdauer einer Generation von 25 Jahren gesprochen. Heute wird von sieben bis acht Jahren ausgegangen, das ist gerade einmal ein Drittel. Die Welt ist schnelllebiger geworden. Mit dem Thema «Konstanz» kann auf verschiedene Arten umgegangen werden. Vor zehn Jahren wusste zum Beispiel kaum jemand, dass es Google überhaupt gibt und heute ist es eine der wertvollsten Marken. Die haben den Mut, jeden Tag ein bisschen anders auszusehen und man erkennt sie trotzdem immer. Im Gegensatz dazu Nivea. Die Marke ist jetzt bald 100 Jahre alt und ein Paradebeispiel für die Konstanz im Erscheinungsbild mit blauem Hintergrund und mittiger weisser Schrift.

Die digitalen Medien

Die Berührungspunkte der Marke haben zugenommen, die Klaviatur der Kommunikation wurde sehr viel breiter. Früher gab es vor allem Gedrucktes. Vor fünfzehn Jahren kam das Internet, heute ist es Standard. Im Verhalten der Konsumenten hat sich ebenfalls viel verändert. Sie sind nicht mehr bereit zu warten, bis sich eine Website aufgebaut hat und es werden keine lange Texte mehr gelesen. Früher war man noch bereit, eine Broschüre zu lesen, heute ist man viel schneller «getaktet» und nimmt sich dafür kaum noch Zeit. Jetzt kommt noch Social Media dazu und diese werden immer wichtiger. Im Moment befindet sich die Gesellschaft in einem grossen Lernprozess. Es ist noch nicht klar, wo die Entwicklung hinführt. Sicher jedoch ist, dass es Social Media in zehn Jahren noch geben wird.

Die Unternehmen habe früher mit der Coporate Identity das Corporate Design definiert und bestimmt, wie sie wahrgenommen werden wollen. Heute ist das anders. Das Unternehmen kann etwas kommunizieren und innerhalb von wenigen Sekunden meldet sich der Kunde und findet: «Moment mal, das ist doch ganz anders.» Die Markenführung geht immer mehr über das Publikum.

3 . 5 . 5 . 7 Erwartungen an ein Simulationstool

«Wenn Sie ein Spiel haben oder hätten, das bewusst macht, wie wichtig Identität ist und dass die Identität nichts Austauschbares ist, wäre das perfekt.» Zitat: Bruno Schmitt

Das Tool muss dem Unternehmen oder dem Kunden klar machen, dass das Unternehmen eine Identität hat und dass Identität nichts Austauschbares ist. Geschwister, sogar eineiige Zwillinge, machen unterschiedliche Erfahrungen und werden zu verschiedenen Persönlichkeiten. Uns alle gibt es nur einmal auf der Welt und so ist es auch bei Unternehmen.

Unternehmen entstehen, weil Menschen sie gründen und ihnen ihren Stempel aufdrücken. Sie werden auch geprägt von dem Ort, an dem Sie gross werden, vom Land, vom Staat und seinen Regeln. Die Unternehmen sehen an unterschiedlichen Punkten ihres Lebenszyklus anders aus. Das ist wie bei den Menschen, die verändern sich auch, brauchen auf einmal eine Brille, verlieren die Haare oder ziehen sich anders an. Aber im Kern bleiben sie doch immer dieselbe Person, die als eigener Charakter wahrgenommen wird.

Das Tool müsste den Kunden klar machen, dass sie als Firma etwas Einzigartiges sind. Etwas Einzigartiges mit einer Geschichte, mit vielen positiven Qualitäten. Das ist ihre Identität. Mit dieser müssen sie spielen. Wenn sie sich nicht darum kümmern, wird sie verlottern.

«Natürlich kostet alles Geld, aber Kunden sagen: ‹Ja, qualifizierte Mitarbeiter und technisches Wissen, das ist einfach absolut notwendig.› Und ich sage Ihnen: ‹Ihre Identität und der visuelle Ausdruck der Identität auch, das ist die Investition in Ihre Zukunft.›» Zitat: Bruno Schmidt

«Ja, Unternehmen müssen sich mit ihrem CD identifizieren können. Sie müssen es als Ausdruck ihrer Identität empfinden. So wie wir uns alle irgendwie kleiden, so wie wir uns wohlfühlen, so wie wir sagen ‹das passt irgendwie zu mir›. Das muss bewusst sein. Nicht irgendeiner Mode hinterherhoppeln. Sondern sagen: ‹Das bin ich.›» Zitat: Bruno Schmidt

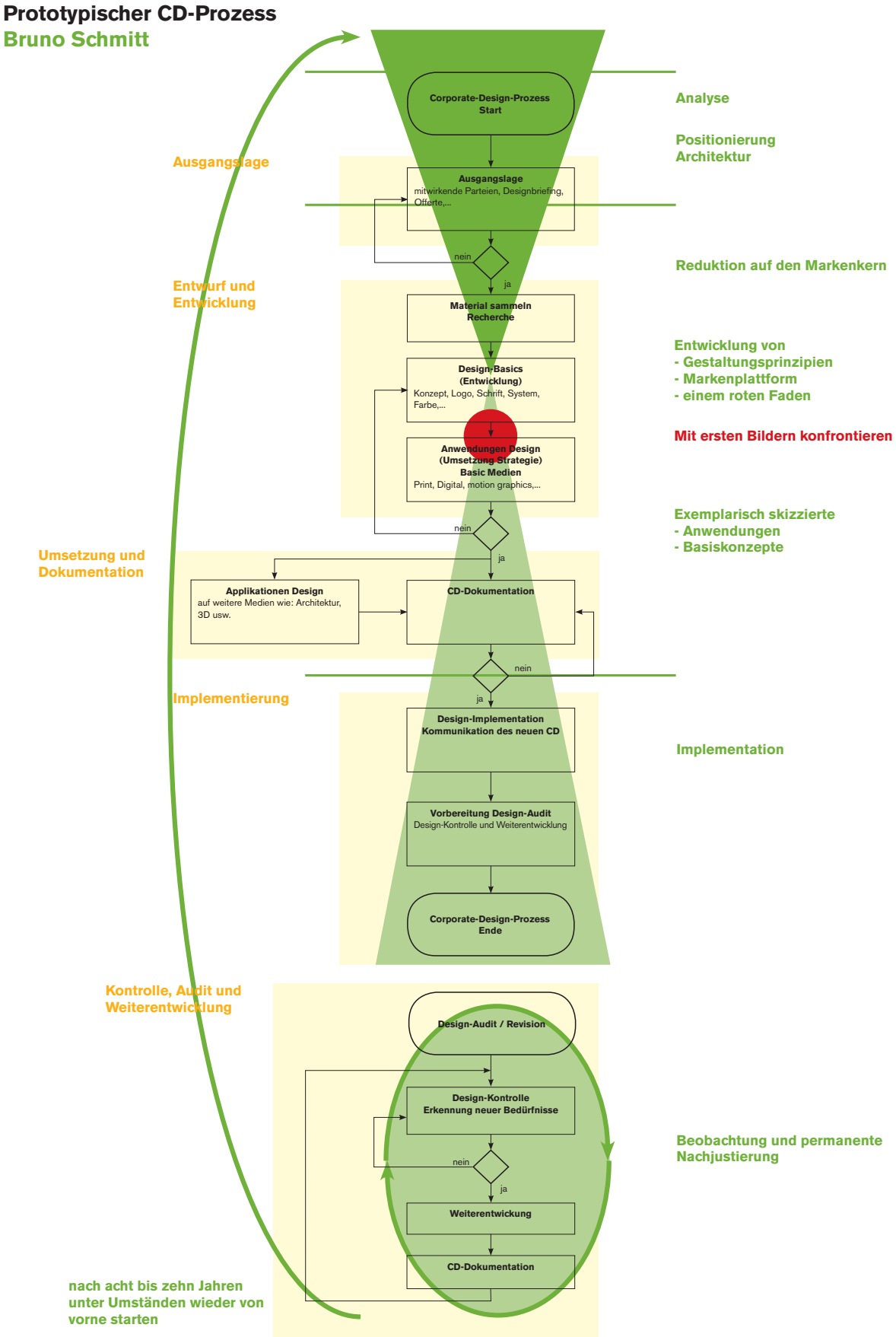


Abbildung 16: Prozess Bruno Schmitt

3.5.6 Walter Stulzer

Walter Stulzer hat ein naturwissenschaftliches Studium absolviert und ist seit fünf Jahren Geschäftsführer der Agentur Nose. Diese Agentur ist sehr breit aufgestellt und deckt neben Brand Strategy im Bereich Design nicht nur Corporate Design, sondern auch Graphic Design, Industrial Design, Interaction Design und Interior Design ab.

3.5.6.1 Eine kurze Biografie

Walter Stulzer hat ursprünglich Verhaltenspsychologie von Tieren studiert. Diese Sparte der Zoologie erforscht die Wahrnehmungsprozesse von Tieren. Danach hat er als Softwareingenieur im Bereich Human-Computer-Interface (oder Man-Machine-Interface) gearbeitet. In den 1990er Jahren kam er in die Kommunikationsbranche und ist seit 20 Jahren bei Nose in verschiedenen Positionen tätig, seit fünf Jahren als Geschäftsführer.

3.5.6.2 Corporate Identity, Corporate Design und der Entstehungsprozess

«Solange du ‹Post› heisst und der Einzige bist, der Briefe verteilt und die Leute unbedingt Briefe verschicken wollen, dann kannst du ein Corporate Design machen, aber du kannst auch kein Corporate Design machen.» Zitat: Walter Stulzer

Markt und Marke

Für Walter Stulzer macht Corporate Design erst Sinn, wenn es einen Markt gibt. Es braucht ein Bedürfnis, eine Nachfrage und ein dazu passendes Angebot. Dadurch entsteht ein Markt, und in einem Markt gibt es schnell mehrere Anbieter. Dann wird das Corporate Design eigentlich erst wichtig, denn jetzt muss sich das Unternehmen im Markt positionieren. Es ist wichtig, dass die Agentur mit dem Unternehmen eine Positionierung, eine Story entwickelt und herauszufinden versucht, was die Vision ist. Es geht darum, herauszufinden, an was das Unternehmen glaubt und an was der Kunde des Unternehmens glauben soll. Das wir durch die Gestaltung sichtbar gemacht, es wird erlebbar und glaubwürdig.

«Ich versuche eigentlich meistens mit dem Unternehmen herauszufinden, an was sie als Firma glauben. Und dann zuletzt, was ihr Kunde glauben muss, damit er Kunde wird.» Zitat: Walter Stulzer

Die Marke ist ein starkes Instrument, das im Unternehmen viele Prozesse intern wie auch extern «streamlinen» kann. Wenn ein Unternehmen daran glaubt, kann gut damit gearbeitet werden, wenn nicht, wird der ganze Prozess sehr schwierig. Die Mission einer Agentur ist es, diesen Prozess für das Unternehmen fassbar zu machen. Sie hat auch die Aufgabe, dem Kunden zu sagen, was funktioniert und was nicht oder wie weit sich eine Soll- von einer Ist-Positionierung entfernen darf.

Vier Fälle, vier Ausgangslagen

Walter Stulzer kennt aus seiner Erfahrung vier ganz verschiedene Kundenarten. Die CD-Prozesse unterscheiden sich dabei wesentlich.

1. **Neues CD für ein KMU ohne Strategieprozess**
   Ein typischer KMU-Betrieb, ohne definierte Prozesse ohne Klarheit, organisch gewachsen: Dieser Betrieb möchte ein Logo, weil er zu gross geworden ist und es nicht mehr reicht, wenn der Unternehmer sich ins Zentrum stellt und sagt: «Alle mir nach!». Das ist im Ablauf der einfachste Kunde, aber gleichzeitig auch ein sehr komplizierter Fall, weil viele Grundlagen fehlen.
2. **Die Agentur wird nach dem Strategieprozess involviert**
   In einem Strategieprozess kommt es normalerweise zu einer Marktpositionierung. Daraus resultiert vielfach eine Art Briefing für ein neues Corporate Design. Dieser Auftrag geht an die Marketingabteilung und diese arbeitet mit einer Corporate-Design-Agentur zusammen.
3. **Die Agentur wird in den Strategieprozess involviert**
   Die Agentur wird am Rande in den Strategieprozess des Unternehmens involviert und hat so direkt mit dem Senior Management zu tun. Es macht Sinn, wenn die Agentur in diesem Fall so etwas wie eine Beisitzer-Rolle im Prozess hat und das Corporate Design Teil des Strategieprozesses ist. So kann verhindert werden, dass das CD nur eine im Nachhinein gemachte Interpretation ist.
4. **Eine Abteilung eines Unternehmens ändert das Corporate Design**
   Ein Unternehmen ist so gross, dass eine Abteilung eine eigene Positionierung macht und direkt mit dem Brandmanager oder der Marketingabteilung zusammenarbeitet. In einem solchen Fall ist die Entwicklung sehr schwierig, denn es ist nicht sinnvoll, wenn eine Abteilung die Unternehmensführung vor vollendete Tatsachen stellt. Das Corporate Design sollte daher in der Unternehmensführung angesiedelt sein.

Der erste und der vierte Fall sind schwierig. Der erste hat jedoch das Potential zu gelingen, der vierte nicht. Die idealen Situationen für eine Agentur sind der zweite und der dritte Fall, wobei der dritte der interessanteste ist.

Corporate Design soll eine Markierung sein

Bei Nose wird, wenn es um Corporate Design geht, grundsätzlich nur von Markierung gesprochen. Die Aufgabe eines Corporate Designs ist es, Produkte, Erlebnisse und Erfahrungen mit einer Marke zu markieren. Das Logo hat nicht grundsätzlich die Aufgabe Emotionen auszulösen. Die Emotionen eines Unternehmens werden durch Bilder, Geschichten, Produkte und durch Erlebnisse geprägt. Es ist wichtig, dass der Moment eines guten Erlebnisses mit einem Unternehmen oder mit einer Marke markiert wird, und genau das ist die Aufgabe des Logos oder des Corporate Designs im Allgemeinen. Viele Corporate-Design-Agenturen stammen geschichtlich bedingt aus dem Printbereich. Das ist vielfach ein Problem, weil nur dieses Medium berücksichtigt wird. Die Markierung muss aber über alle Sinne funktionieren, also auch akustisch oder über den Geruch.

«Um den Prozess führbar zu machen und ihn zu einem strategischen Instrument zu machen, haben wir uns angewöhnt, beim CD wirklich konsequent von der Markierung zu reden.» Zitat: Walter Stulzer

Geschichten erzählen

Bei der Entwicklung einer Marke steht zuerst eine Geschichte. Es ist die Geschichte, die eine Marke ihrem Kunden erzählen will. Das Corporate Design muss zu dieser Geschichte passen und diese Geschichte unterstützen. Wenn der Zusammenhang gemacht wird, wenn das Corporate Design diese Geschichte erzählt, dann kann man beispielsweise ein Buch mit einem Logo markieren und es wird automatisch ein Buch des Unternehmens. Nicht weil das Logo besonders schön ist, nein, weil es das Buch markiert und erzählt, dass es von dem spezifischen Unternehmen ist. Es ist notwendig, dass man jederzeit und über alle Sinneskanäle Botschaften oder Erlebnisse mit einer Marke markieren kann.

Es ist wichtig, dass weniger Wert auf die klassischen Anwendungen wie Briefpapier, Visitenkarte, Kurzbrief usw. gelegt wird, denn in den meisten Fällen hat man ganz andere Berührungspunkte mit einer Marke. Insbesondere die Berührungspunkte, die für die Geschichte der Marke die wichtigste Rolle spielen, müssen markiert werden, an diese Momente erinnert sich der Kunde. Im Moment, in dem er sich für eine Marke entscheiden muss, holt er genau diese Erinnerungen hervor und richtet sich nach der Markierung.

«Wenn eine Marke und ein CD Sinn machen sollen, dann ist es tatsächlich das Muster, das jedes Erlebnis markiert.» Zitat: Walter Stulzer

3 . 5 . 6 . 3 Der prototypische Corporate-Design-Prozess

Ausgangslage und Sammeln

Im oberen Bereich, bis in die Entwicklung des Corporate Designs hinein, entstehen die relevanten Momente. Hier wird die Geschichte bestimmt, die erzählt werden muss. Es ist gut, wenn schon in dieser Phase visuell argumentiert wird, denn das Visuelle kann die Geschichte unterstützen.

Der Gestaltungsprozess

Im Gestaltungsprozess steht nicht die Kreativität des Gestalters im Zentrum, denn die Geschichte der Marke wird schon vorher im Strategieprozess festgelegt. Es ist darum wichtig, dass schon sehr früh im Prozess visuell argumentiert wird und nicht nur mit Bildern oder «Moodboard». Der gestalterische Prozess sollte darum von erfahrenen Personen, der Agentur und dem Unternehmen begleitet werden. Diese Personen müssen verstehen welche Geschichte der Kunde im Markt erzählen will, und diese Geschichte müssen sie markieren.

«Gestalter haben in der Schule gelernt, dass sie die sind, welche die Ideen haben müssen. Ich versuche ihnen immer zu sagen, dass es der Kunde ist, der eigentlich ihnen sagt, was für eine Idee er braucht. Sie müssen das spüren.» Zitat: Walter Stulzer

3 . 5 . 6 . 4 Beurteilungskriterien eines Corporate-Design-Prozesses

Es ist nicht so, dass die Gestaltung keine Rolle spielt, aber sie spielt bei der Markierung nicht die Hauptrolle. Es ist nicht das Detail, das wichtig ist. Details spielen erst eine Rolle, wenn das Erlebnis stimmt. Es gibt Produkte, bei denen die Gestaltung wichtig ist, zum Beispiel bei einer Broschüre. Aber auch da ist die Gestaltung nur ein Teil des Ganzen, das mit dem Inhalt zusammen das Erlebnis und die Haltung transportiert.

Bei allen grossen Marken ist es dasselbe, sie transportieren primär ein Erlebnis und markieren es. Zum Beispiel hat Nike Hunderte von Lebenswelten, viele verschieden gestaltete Produkte, die sie einfach immer nur mit dem «Swoosh» bezeichnen und dann ist es Nike. Der «Swoosh» kann rot sein, er kann gelb sein oder in irgendeiner Farbe. Das CD von Nike besteht lediglich aus dem «Swoosh» und einer Haltung. Die Haltung ist, dass man dem Kunden irgendwie nahe geht und dass man mit ihm geht und dass man dem Kunden eine Welt bietet, in die er eintauchen kann.

3 . 5 . 6 . 5 Rückblick und Ausblick, Geschichte und Trends

Wenn man die Mechanismen anschaut, dann hat sich nichts geändert: Das Ziel ist immer noch dasselbe. Es gab eine Zeit, da hat man geglaubt, Corporate Design heisse, es müsse jedes Element geregelt sein. Das stimmte vielleicht sogar zu einem bestimmten Zeitpunkt, weil sich die Elemente auch nicht verändert haben und daher bis in jedes Detail durchgestaltet werden konnten. Wenn man das heute macht, wird man scheitern. Es ist nicht mehr möglich, jede Möglichkeit der Markierung zu Regeln, weil es schlichtweg zu viele Möglichkeiten gibt.

«Ich kann gar nicht so schnell Manuals schreiben wie die Unternehmen sich neue Touchpoints ausdenken und brauchen» Zitat: Walter Stulzer

Es gibt heute auch viel mehr Unternehmen, die diese Sache viel bewusster angehen. Es ist heute auch klarer, dass diese Themen rund um das Corporate Design eigentlich sehr eng mit der Strategie des Unternehmens verknüpft sind.

Digitale Medien

Mit den digitalen Medien hat sich eigentlich nicht unbedingt viel geändert. Vor allem soziale Medien verändern wohl die Unternehmenskommunikation, die nicht mehr nur «one to many» funktioniert, sondern auf einmal auch in der Gegenrichtung «many to one», und die Kunden so sagen können, wenn ihnen etwas nicht gefällt. Aber am Grundsatz der Markierung ändert das nichts. Es hat viele neue Medien gegeben, die zu gestalten sind, darunter aber auch Dinge wie Facebook, wo man froh ist, wenn man ein funktionierendes Logo hat, denn gestalten kann man da nichts mehr.

Prototypischer CD-Prozess
Walter Stulzer

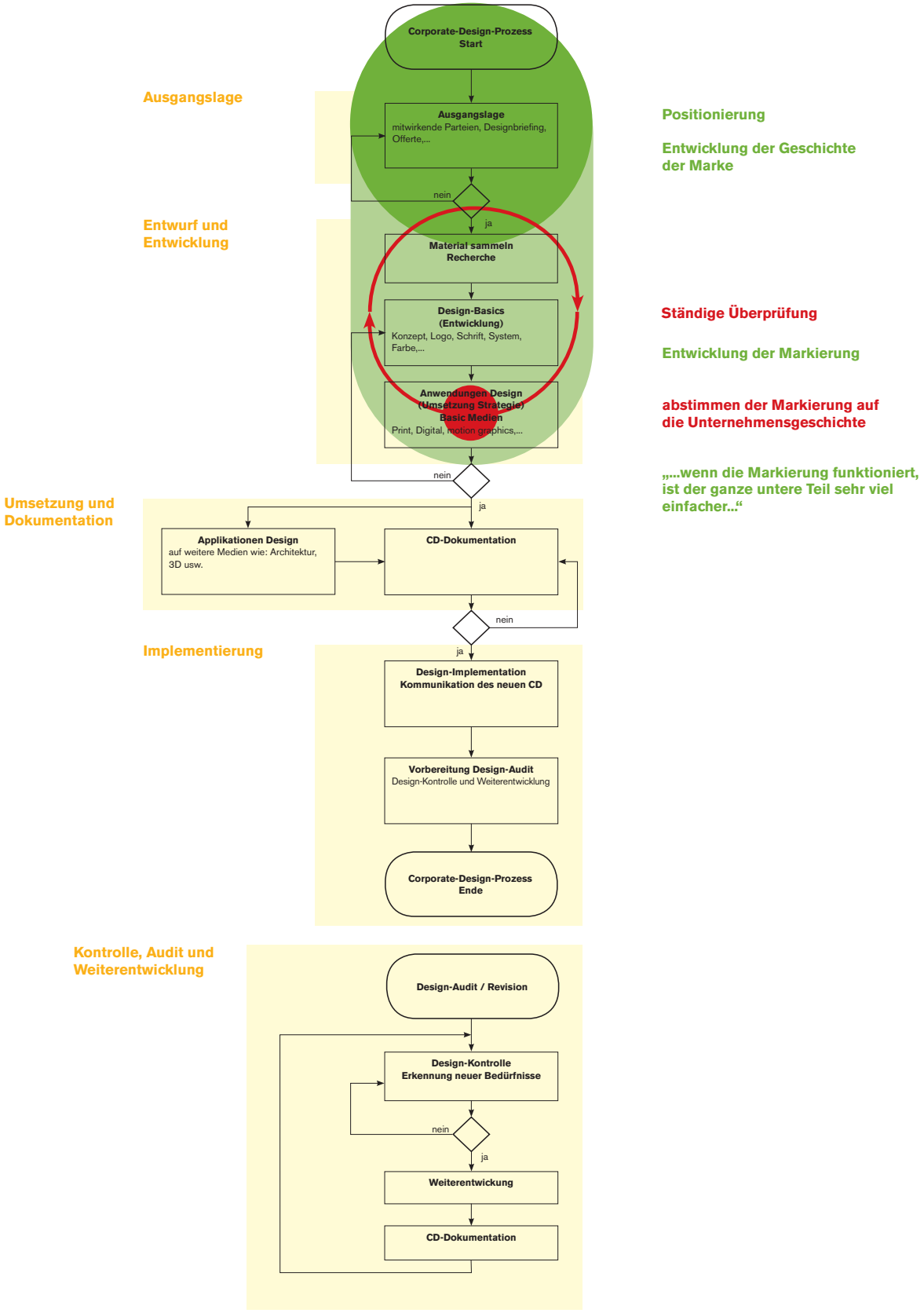


Abbildung 17: Prozess Walter Stulzer

3.5.7 Peter Vetter

Peter Vetter hat als Partner bei Zintzmeyer und Lux die Bereiche CD und CI mitgeprägt. Er operiert mit seinem Studio «Coande», Communication and Design und ist Leiter der Studienvertiefung Visuelle Kommunikation im Department Design an der ZhdK.

3.5.7.1 Eine kurze Biografie

Peter Vetter hat in den 1960er und 1970er Jahren in Italien mit Kollegen aus dem Umfeld der Schule HFG Ulm (siehe Kapitel 2.2.1 Design-Periode) begonnen, Erscheinungsbilder für Warenhäuser zu entwickeln. Danach war er lange Zeit bei Zintzmeyer & Lux sowie bei Vignelli Associates in New York. In dieser Zeit ist er grundsätzlich an das Thema Corporate Design herangegangen und hat unter anderem das ganze CD von BMW mitentwickelt. Seit rund zehn Jahren ist er an der ZHDK in der Ausbildung (Fachgebiet Identität und Marke) tätig.

3.5.7.2 Corporate Identity, Corporate Design und der Entstehungsprozess

Unternehmensstrategie und Unternehmensidentität

Es soll für eine Agentur immer das Ziel sein, an strategischen Prozessen teilzunehmen oder sie zu unterstützen. Es ist meistens so, dass die Strategie da ist, aber noch nicht richtig für die Kommunikation aufbereitet wurde. Häufig beschreibt sie die Eigenständigkeit und Charakteristik des Unternehmens zu wenig. Das ist aber wichtig, damit sie überhaupt visualisiert werden können.

«Eine Identität kann man nicht konstruieren oder entwickeln. Eine Identität kann man eigentlich nur aufspüren, denn sie ist irgendwo latent vorhanden.» Zitat: Peter Vetter

Ziel eines Corporate-Design-Prozesses

Das Ziel ist sehr stark von der Ausgangslage abhängig, denn es wird durch sie definiert. Das Ziel muss am Anfang des Prozesses festgelegt werden. Ob es sich um eine Repositionierung, um ein Redesign, eine Markenanpassung oder ob nur die Ausstrahlung der Marke verbessert werden soll spielt keine Rolle.

«Corporate Design, ist nicht ein starres, sondern es ist ein lebendiges Ding.» Zitat: Peter Vetter

Betroffene und Beteiligte

Für den Input ist sinnvoll, möglichst viele interne und externe Betroffene einzubeziehen. Mit Befragungen oder Workshops erfährt man sehr viel über den Ist-Zustand und die Soll-Vorstellung eines Unternehmens. Im Entwicklungs- und Entscheidungsprozess ist es jedoch nicht mehr sinnvoll, allzu viele Leute einzubeziehen. Je mehr Personen sich daran beteiligen, desto grössere Kompromisse müssen gefunden werden, was zur Verwässerung des Resultats führen kann.

Corporate Design strategisch einsetzen

Mit einer Änderung des Corporate Designs kann ein klares Zeichen gesetzt werden. Es ist wichtig, dass so ein Prozess einen bestimmten

Anlass hat. Es bringt nichts, wenn nur die Fassade neu gestrichen wird. Solche Anlässe können sein: wenn sich eine Dienstleistung ändert, sich die Organisation neu strukturiert oder wenn die Märkte sich ändern. In diesen Fällen wird der CD-Prozess automatisch zur strategischen Komponente.

3 . 5 . 7 . 3 Der prototypische Corporate-Design-Prozess

Ausgangslage

Die erste Phase sollte möglichst ausgebaut werden, es handelt sich dabei um mehr als nur eine Ausgangslage. In diesem Abschnitt werden die inhaltlichen Dimensionen der Identität festgelegt und definiert. Die Positionierung muss verbindlich geregelt werden, wie auch die wichtigsten Elemente und Werte fixiert werden müssen. Es sind Werte, die später wieder im Prozess auftauchen und daher verbindlich sein müssen. Die Definition der Werte ist ein eigener Prozess, der abgeschlossen sein muss, wenn man in die nächste Phase geht.

Szenarien der Entwicklung

Es gib immer verschiedene Lösungen für eine Fragestellung. Peter Vetter verwendet daher eine Technik, die verschiedene Szenarien entwickelt. Damit kann der Kunde, mit gesetzten Werten in verschiedenen Ausprägungen (zum Beispiel «solid konservativ») konfrontiert werden. In der Szenarien-Entwicklung kann zum Teil auch schon visuell argumentiert werden, über Bildwelten funktioniert das häufig sehr gut. Rationale Menschen aus dem Top-Management funktionieren plötzlich ganz anders, über Bilder finden sie vielfach einfachere Lösungen, wenn es um die Definierung von Werten geht.

«Da verwenden wir eine Technik, bei der wir Szenarien entwickeln. Weil wir denken, es gibt nicht nur Lösungen, sondern es gibt verschiedene mögliche Lösungen.» Zitat: Peter Vetter

3 . 5 . 7 . 4 Beurteilungskriterien eines Corporate-Design-Prozesses

Die Kohärenz ist ein grosses und wichtiges Thema. Inhalt und Form müssen übereinstimmen. Es wir schnell sichtbar, wenn etwas überzeichnet ist. Das funktioniert nur bis zu einem gewissen Moment, dann fliegt die Überzeichnung auf und das Unternehmen steht möglicherweise in einem schlechten Licht da. Ein Design muss immer nachvollziehrbar sein, darin liegt der Erfolg.

«Eine schlechte Firma müsste konsequenterweise einen schlechten Auftritt haben, da man ja immer sagt, dass eigentlich Inhalt und Form übereinstimmen müssen.» Zitat: Peter Vetter

3 . 5 . 7 . 5 Rückblick und Ausblick, Geschichte und Trends

Entstehung bis heute

Wenn man in der Zeit zurück geht, liegt der Ursprung des Corporate Designs im vorletzten Jahrhundert. Damals wurde von einem Gesamtkunstwerk ausgegangen. Es waren meist durch Persönlichkeiten geprägte Unternehmen und Marken, die entstanden. Nach dem Zweiten Weltkrieg kam die eigentliche Internationalisierung. Die Unternehmen haben auf der

ganzen Welt Filialen gebaut und die Märkte haben sich vergrössert. Es wurde festgestellt, dass die Marken oder Erscheinungen im Begriff waren, auseinanderzufallen, weil jeder Filialleiter eine andere Auffassung der Erscheinung hatte. In dieser Zeit kamen die Begriffe der Identität und des Erscheinungsbildes auf. Die Reaktion auf dieses Phänomen des Auseinanderdriftens hat zu einem Ordnungssystem geführt. Die erste Phase war Aufräumen, die zweite die Entwicklung der Manuals, in denen die Millimeter beschrieben waren, mit den ganzen Schemen für Typografie, Farben und Vorschriften, wie mit dem Logo umgegangen wird. Eine Normierung mit der Idee des Einsparens und der Rationalisierung. So ist die ganze Theorie der Corporate Identity entstanden.

Anfangs dieses Jahrhunderts wurde das Corporate Design zu einem strategischen Kommunikationsmoment. Das Thema «Marke» wird heute ganz anders betrachtet. Wir arbeiten und argumentieren jedoch in der Gegenwart mit Instrumenten und Vorstellungen aus den 1970er Jahren. Die Digitalisierung wurde in das System integriert, dabei wäre es an der Zeit, die ganze Vorgehensweise zu überprüfen.

Durch die Digitalisierung hat eine Verbreiterung stattgefunden, jede Werbeagentur hat das Gefühl, sie müsse auch noch Corporate Design anbieten. Dadurch entsteht eine Qualitätsnivellierung, der wir im Moment beiwohnen – und zwar in extremster Form. Die digitalen Systeme haben zu einer gewissen Oberflächlichkeit geführt. Das hat auch damit zu tun, dass die digitalen Auftritte ständig geändert werden können. Es ist wie bei Software, wo gesagt wird «Wir lassen die Kunden die Fehler finden».

«Also was ich finde ist, dass wir heute nach wie vor mit Instrumenten und Vorstellungen agieren, die aus den 1970er Jahren sind. Dass wir diese nicht genügend reflektiert haben, führt dazu, dass unsere Branche nicht wirklich innovationsfähig ist.» Zitat: Peter Vetter

3 . 5 . 7 . 6 Erwartungen an ein Simulationstool

Diagnostiktool und der kreative Prozess

Peter Vetter glaubt, dass wir bereits über genügend Instrumente verfügen, um eine Identität sauber zu beschreiben und auch zu definieren. Wo es keine wirklichen Instrumente gibt, ist in der Überführung vom Inhalt zur Form: Da sind immer noch die grossen Künstler gefragt. Es gibt keine sinnvollen Kriterien, die da einen Zusammenhang herstellen können.

Die meisten KMUs haben keine Mitarbeiter, die einen Fachbezug zu Fragen der Kommunikation oder Corporate Identity haben. Es sind Ingenieure, Verkäufer oder Finanzexperten. Bis sich ein Unternehmen ein professionelles Kommunikationsmanagement leisten kann, braucht es eine gewisse Grösse. All diese kleineren Unternehmen sind aber genauso wie die grossen, oder noch mehr, von ihrem Auftritt und ihrer Kommunikation abhängig – gerade in den elektronischen Medien und in den neuen Märkten.

Es gibt Beratungs-Tools in Bereichen wie Finanzen, Projektmanagement usw., für die visuelle Kommunikation oder das Corporate Design gibt es sie nicht. Wenn es für diese kleineren Unternehmen ein Diagnostiktool für den Kommunikationsbereich geben würde, würde das dem CD-Prozess enorm helfen. Ein solches Tool könnte Defizite in der Kom-

munikation oder der visuellen Erscheinung aufzeigen und so eine sinnvolle Veränderung oder Neuausrichtung auslösen. In den Aspekten, die mit so einem Diagnostiktool aufgedeckt würden, steckt häufig die gesuchte Identität. Die Lösung muss nicht irgendwo gesucht werden, sie steckt in den Unternehmen schon drin.

«Wir sind noch keine Ärzte, wir sind immer noch so Quacksalber.» Zitat: Peter Vetter

Prototypischer CD-Prozess
Peter Vetter

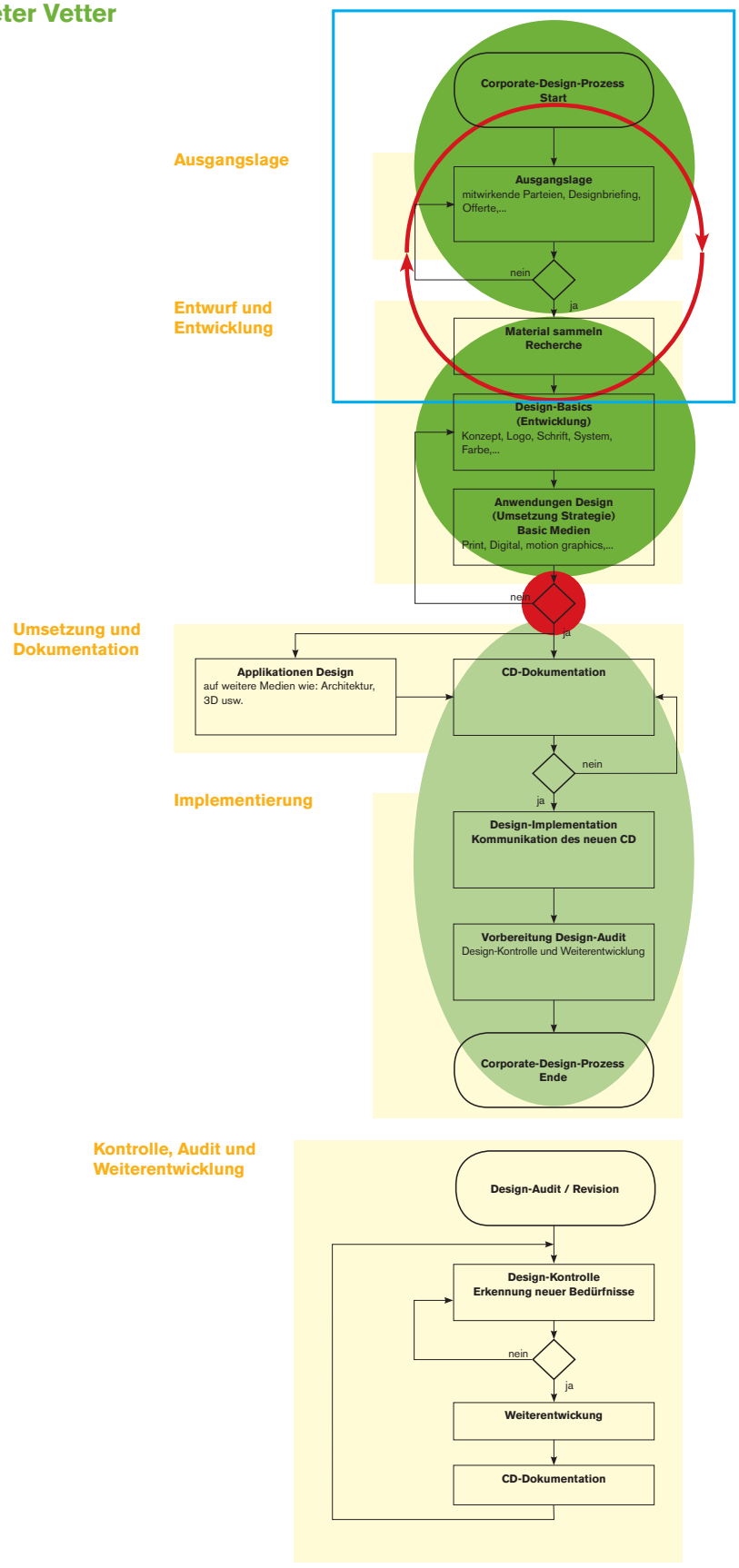


Abbildung 18: Prozess Peter Vetter

3.5.8 Thomas Wolfram

Thomas Wolfram hat das Handwerk der Typographie gelernt und durch das Studium der visuellen Kommunikation sein kreatives und konzeptionelles Wissen vertieft. Er arbeitet bei Wirz Corporate sehr eng mit Betriebswirtschaftlern zusammen, ist aber klar ein Vertreter der kreativen Gilde.

3.5.8.1 Eine kurze Biografie

Thomas Wolfram absolvierte eine Berufslehre als Schriftsetzer. Er merkte schnell, dass ihn die Gestaltung faszinierte und besuchte nach der Lehre darum die Weiterbildungsklasse «Visuelle Gestaltung» an der ZHdK. Nach der Ausbildung wollte er in die Wirtschaft zurück und fand eine Stelle bei Zintzmeyer und Lux. 1996 wechselte er zu Wirz, weil sich diese Agentur nicht nur mit Markenentwicklung auseinandersetzte, sondern auch in den Bereichen PR und Werbung aktiv war. Heute ist er Design-Direktor bei Wirz Corporate.

3.5.8.2 Corporate Identity, Corporate Design und der Entstehungsprozess

Thomas Wolfram siedelt den Tätigkeitsbereich, der bei Wirz Corporate abgedeckt wird, vor allem im Bereich Corporate Communication an. Er hat vor allem mit den Kommunikationsabteilungen der Kunden zu tun und nicht, wie in der Werbung, mit dem Marketing. Diese zwei Abteilungen sind in den Unternehmen nicht zwingend am selben Ort angesiedelt und die Marketingabteilung hat meistens das grössere Budget.

Ausgangslage, Strategie und Briefing

Bei grossen Agenturen wie Wirz Corporate hat man im Grunde genommen nur noch mit Redesigns zu tun. Es kommt selten vor, dass eine Marke oder ein Erscheinungsbild eines Unternehmens komplett neu gemacht wird. Bei Wirz wird unterschieden zwischen «evolutivem Design», «Redesign» oder «revolutionärem Design». Die Strategie ist meistens schon vom Unternehmen bestimmt, es gibt immer eine Basis, auf der man aufbaut. Es geht dann darum, auf den Stärken aufzubauen, die ein Unternehmen hat, diese zu schärfen, damit sie auch für den Kunden fassbar werden. Zentrale Fragen sind: «Wie kann man die Kunden und die Stakeholder erreichen?» «Welche Assoziationen sollen ausgelöst und welche Geschichten müssen erzählt werden, damit sich der Konsument für eine Marke entscheidet?»

Es ist Aufgabe der Agentur, das Briefing, das sie vom Unternehmen erhalten hat, gut zu durchleuchten und kritisch zu hinterfragen. Erstens muss die Agentur selber in das Thema finden und das Unternehmen und dessen Markt verstehen. Zweitens geht es darum, zu überprüfen, ob die Vorstellung oder das Bild, das ein Unternehmen von sich hat, mit dem der Kunden übereinstimmt.

Die Auseinandersetzung mit einem Briefing wird zu einem wichtigen Prozess. Die Agentur und das Unternehmen arbeiten deshalb gemeinsam daran. Es soll eine gemeinsame Sprache gefunden werden, dazu müssen die Begriffe geklärt sein. Es gilt zum Beispiel, Einigkeit darüber zu erlangen, was Begriffe wie «modern» oder «innovativ» bedeuten und wie sie visualisiert werden. Mit dem Briefing wird ein Prozess gestartet, bei dem über die Zukunft, Visionen und Ziele diskutiert wird. Es ist nicht selten der Fall, dass das Ziel im laufenden Prozess angepasst wird. Es wird zum Beispiel klar, dass es nicht nötig ist, eine neues Logo zu entwickeln, weil es sinnvoller ist,

das bestehende Erscheinungsbild aufzuräumen und anzupassen.

Zusammenarbeit, Betroffene und Beteiligte

Thomas Wolfram wünscht sich, mit dem Corporate-Design-Prozess hierarchisch möglichst hoch oben in der Unternehmung angesiedelt zu sein. Es gibt viele Faktoren, die darauf Einfluss haben, wo solche Prozesse angesiedelt werden. Zum Beispiel die Art, wie ein Unternehmen geführt wird. Bei einem inhabergeführten Unternehmen ist es meistens so, dass sich der Inhaber selber um diese Aufgaben kümmert. Dies, weil er eine persönliche Bindung zum Unternehmen hat. Bei managementgeführten Unternehmen liegt der Fokus des Managements nicht unbedingt auf diesem Punkt und sie delegieren solche Aufgaben gerne der Kommunikations- oder Marketing-Abteilung.

«Wir wünschen uns natürlich immer, dass wir bei den Entscheidungsprozess beim Kunden oben in der Hierarchie angesiedelt sind – mindestens für die wichtigsten Fragen – damit wir den Kunden spüren und besser begreifen wo die Reise hingeht.» Zitat: Thomas Wolfram

Es ist immer ein Prozess, der zusätzlich zum operativen Geschäft hinzukommt. Darum bekommt er einen starken operativen Fokus und der strategische wird oft vernachlässigt. Es ist Aufgabe der Agentur, mit den Projektverantwortlichen im Unternehmen Raum für den Prozess zu schaffen. Bei Wirz kam es auch schon vor, dass bei grösseren Unternehmen die Stelle eines Brand-Verantwortlichen geschaffen wurde.

Ablauforganisation

Für Thomas Wolfram ist es wichtig, dass er am Anfang des Prozesses mit dem Kunden den Launch des neuen Designs bespricht. Fragen wie «Wie hat sich der Kunde das vorgestellt?» oder «hat er sich diesbezüglich noch gar noch nichts überlegt?» sind vorab zu klären.

In der Projektorganisation ist es wichtig, dass je nach spezifischem Problem, Teilprojekte bestimmt werden, um den «Workflow» gewährleisten zu können. Wenn etwa bei 2000 Mitarbeitern ein neues Briefpapier eingeführt werden muss, ist es wichtig, dass sie darauf vorbereitet werden und nicht einfach am Tag X ein neues Template ohne Begleitkommunikation zur Verfügung gestellt bekommen. Das Template muss programmiert sein, die Dateien auf allen Computer installiert werden, alle Mitarbeiter müssen eine Schulung durchlaufen, und zum Schluss sollte eine Anlaufstelle geschaffen werden, falls Probleme auftauchen.

In grossen Unternehmen gibt es viele solcher kleiner Sub-Prozesse, die mehrheitlich intern beim Unternehmen geführt werden müssen. Mit einem CD-Wechsel werden ja oft auch die internen Prozesse vereinfacht. Jeder Sub-Prozess läuft wieder mit einen anderen Sub-Team, es sind also jeweils andere Personen im Unternehmen beteiligt. Wichtig ist es daher, dass für den Gesamtprozess eine Integrationsfigur im Unternehmen bestimmt wird. Die Aufgabe dieser Person ist es, die Sub-Projekte im Unternehmen zu führen und die Opinion Leaders einzubinden. Im Corporate-Design-Prozess ist der grösste Anteil Organisation und der kleinste Design.

«Zum Beispiel bei Uniformen: Die Mitarbeitenden werden durch Ankleideproben in den Entscheidungsprozess miteinbezogen, damit man ihnen die Angst nimmt, denn jeder Veränderung hat mit Angst zu tun – immer.» Zitat: Thomas Wolfram

3 . 5 . 8 . 3 Der prototypische Corporate-Design-Prozess

Ausgangslage

Material sammeln und Recherche gehören zur Ausgangslage, Desk-Research, Benchmark-Tests und sich mit der Branche auseinanderzusetzen ebenso. Damit die Design-Basics erstellen werden können, braucht es die Strategie, die Markenwerte und die «Brand Essentials». Es braucht ein Bild im Kopf. Es müssen Kriterien bestimmt werden, damit im zweiten Schritt das Design beurteilt werden kann.

«Ich brauche Kriterien, um Probleme benennen und eine Konzeptauswahl treffen zu können. Wenn ich hier nicht eine Art kognitive Landkarte für das big picture habe, fische ich bei den Entscheidungen nur im trüben.» Zitat: Thomas Wolfram

Entwicklung

Die Entwicklung von den Design-Basics und den Basic-Medien, ist der nächste Schritt. Die Grundelemente im Design werden immer gleich auf konkrete Medien angewandt. Die Schnittstellen werden in diesem Schritt thematisiert.

Anwendung, Implementierung

Im dritten Schritt wird die Umsetzung und Implementierung auf Teilprozesse aufgeteilt. Die Teilprozesse gestalten sich nach den Produkten, die implementiert werden müssen. Der Fahrzeug-Beschrifter und der Programmierer für die Templates haben jeweils ihre eigenen Tools.

Dokumentation

Nach der Ausführung entsteht für jeden Teilprozess eine eigene Dokumentation. Das klassische Manual ist nicht mehr sinnvoll, da die Vorlagen für jedes einzelne Produkt spezifisch für den Prozess entwickelt werden. Die Dokumentationen werden am Schluss des Prozesses zusammengeführt.

«Grundsätzlich kann man sagen, dass es bei einer CD-Implementierung zwei Pole gibt: Es gibt Mittel und Medien, die keinen Spielraum haben, zum Beispiel Briefpapier, das ist alles klar definiert, da muss man gar nicht darüber diskutieren. Und dann gibt es andere Massnahmen, zum Beispiel Messen und Ausstellungen, wo der Freiraum grösser gesteckt ist, da wird in Prinzipien gedacht, da muss die Haltung spürbar sein.» Zitat: Thomas Wolfram

3 . 5 . 8 . 4 Beurteilungskriterien eines Corporate-Design-Prozesses

«Ein CD ist dann gelungen, wenn es vom Unternehmen gelebt wird. Ein Unternehmen kann sich nicht einfach eine ‹Identität› und ‹schönes Design› bei einer Agentur einkaufen.» Zitat: Thomas Wolfram

Drei wichtige Aspekte:

1. Das Kleid, es muss zum Unternehmen passen.
2. Das Unternehmen sollte sich mit seinem Corporate Design gegenüber anderen Unternehmen abgrenzen.
3. Die Gestaltung, das System des Corporate Designs: Hat es die Agentur geschafft, ein System zu entwickeln, das in der Gestaltung und Funktion eine Eigenständigkeit hat? In der heutigen Zeit muss das Corporate Design sehr vielen technischen und medialen Aspekten gerecht werden. Es geht nicht darum, überall einfach das Logo hinzukleben, sondern um die gesamte Erscheinung. In diesem Punkt ist auch die ökonomische Komponente wichtig, die Kommunikation sollte in Zukunft kostengünstiger sein.

3 . 5 . 8 . 5 Rückblick und Ausblick, Geschichte und Trends

Haltung der Unternehmen

Die Haltung gegenüber dem CD hat auf der Unternehmensseite mehr Bedeutung bekommen, gleichzeitig hat auch das Wissen über CD und Kommunikation im allgemeinen zugenommen. Das heisst für die Agenturen: Die Unternehmen kommen mit einem breiteren Wissen auf die Agentur zu und sie wissen manchmal schon ganz genau, was sie möchten. Das Ansehen des Brand-Designers ist nicht mehr so hoch wie früher und die Unternehmen sind deswegen auch nicht mehr bereit, so viel zu bezahlen wie früher.

Corporate-Design-Prozess

Der Entwurfsprozess hat sich durch die moderne Technik extrem verändert. Es ist einfacher zu recherchieren, der Zugang zu Bildern und die Herstellung von Grafiken ist viel einfacher geworden. Der Kunde will bei der ersten Präsentation schon fertige Produkte sehen.

Das Verständnis des Corporate Designs ist anders geworden. Früher war es wichtig, das Logo immer am gleichen Ort zu platzieren und dass die Broschüre immer dasselbe Layout hatte. Heute werden die Inhalte wie Texte oder Bilder viel mehr in das Gesamtkonzept integriert, die Verschmelzung von CD und Werbung ist grösser geworden.

Prototypischer CD-Prozess
Thomas Wolfram

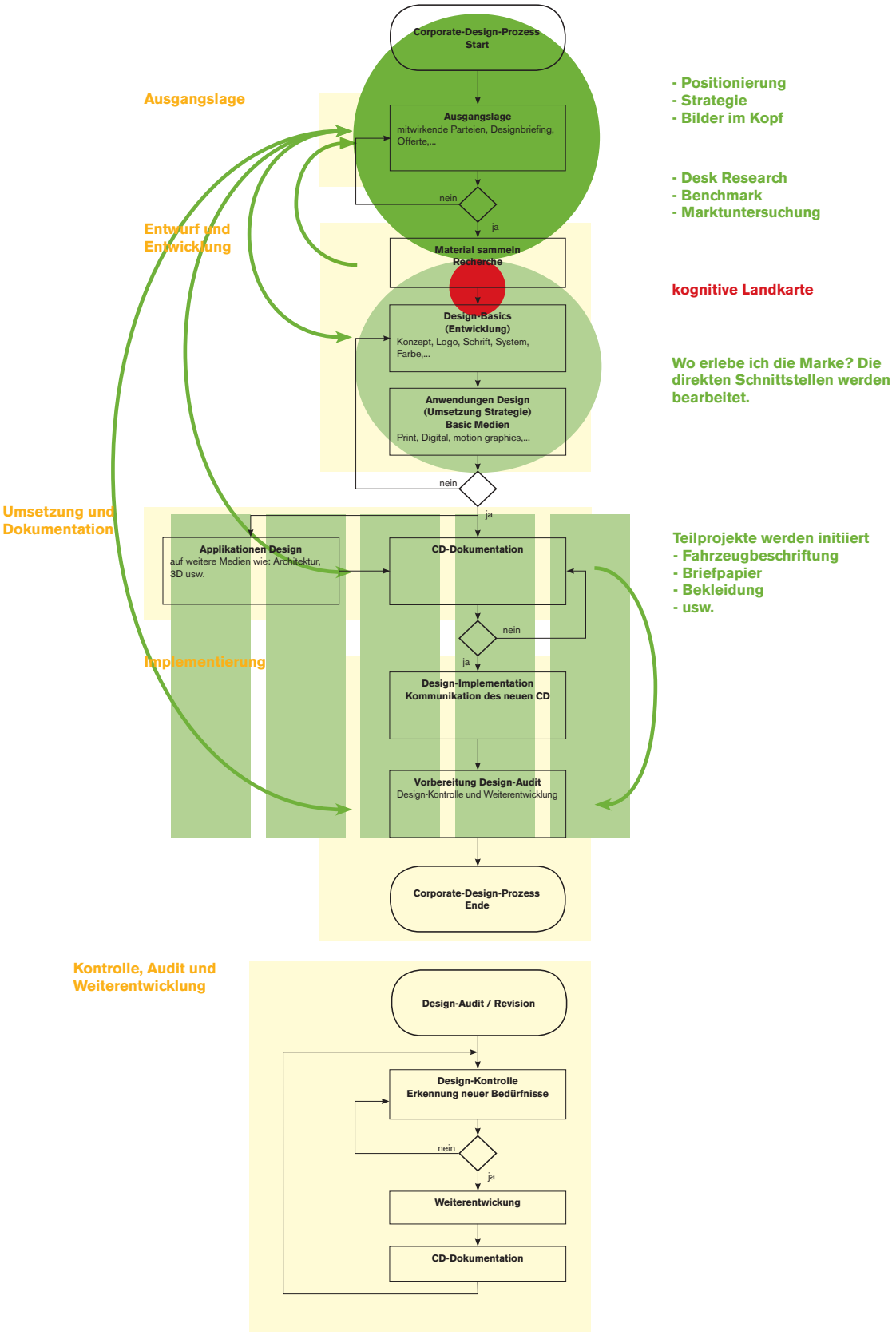


Abbildung 19: Prozess Thomas Wolfram

3.5 Analyse der Experten-Interviews

3.5.1 Grafische Analyse

In der grafischen Analyse (siehe Abbildung 20) wird klar, über welche Bereiche am meisten diskutiert wurde.

1. **Ausgangslage**
   Die Ausgangslage wurde in allen Interviews am ausgiebigsten diskutiert und hat daher auch in der Grafik die meisten Überlagerungen. Die Experten sind sich einig, dass die Analyse der Problemstellung des Unternehmens in der Anfangsphase sehr genau und ausführlich gemacht werden muss, damit der Prozess, der danach gestartet wird, reibungslos ablaufen kann.
2. **Recherchen**
   Es wurde mehrmals erwähnt, dass die Recherchen und das Sammeln von Material in die Ausgangslage gehören.
3. **Design-Basics und Umsetzung der ersten Prototypen**
   Die Entwicklung der Design-Basics und die Umsetzung erster Prototypen haben in der Grafik nach der Ausgangslage die meisten Überlagerungen. Es handelt sich dabei eigentlich auch um den Kernprozess der Corporate-Design-Entwicklung.
4. **Implementierung**
   Die Implementierung wurde von den einzelnen Experten sehr unterschiedlich beschrieben. Dies vermutlich darum, weil die Experten die Prozesse sehr individuell fürhen und sie sich an diesem Punkt schon stark voneinader unterscheiden. Der allgemeine Tenor war, dass es wichtig ist, diese Phase auch schon in der Ausgangslage zu verankern (resp. zu planen).
5. **Betreuung und Weiterentwicklung**
   Dieser Punkt wurde zwar mehrfach angesprochen, es wurden jedoch noch fast keine neuen Lösungsansätze genannt. Klar scheint, dass dieser Punkt in letzter Zeit viel wichtiger geworden ist, weil die technische Entwicklung immer wieder neue Kommunikationsanwendungen generiert.

Die wichtigsten Punkte im Prozess

Die roten Punkte markieren die für die Experten wichtigsten Stellen im Prozess. Klar zu sehen ist, dass die meisten Punkte bei der Designabnahme gesetzt wurden. Bei diesen Punkten sind klare Unterschiede zwischen Gestaltern und Beratern zu sehen. Die Berater setzten die Punkte tendenziell früher im Prozess, entweder unmittelbar nach der Ausgangslage oder während der ersten visuellen Umsetzungen. Demgegenüber platzierten die meisten Gestalter den Punkt erst *nach* der Entwicklung der Grundelemente und der ersten Prototypen. Ein Grund dafür dürfte darin liegen, dass die Berater fürher im Prozess aktiv sind und bei der Gestaltung keine tragende Rolle mehr haben.

Prototypischer CD-Prozess
Visuelle Auswertung

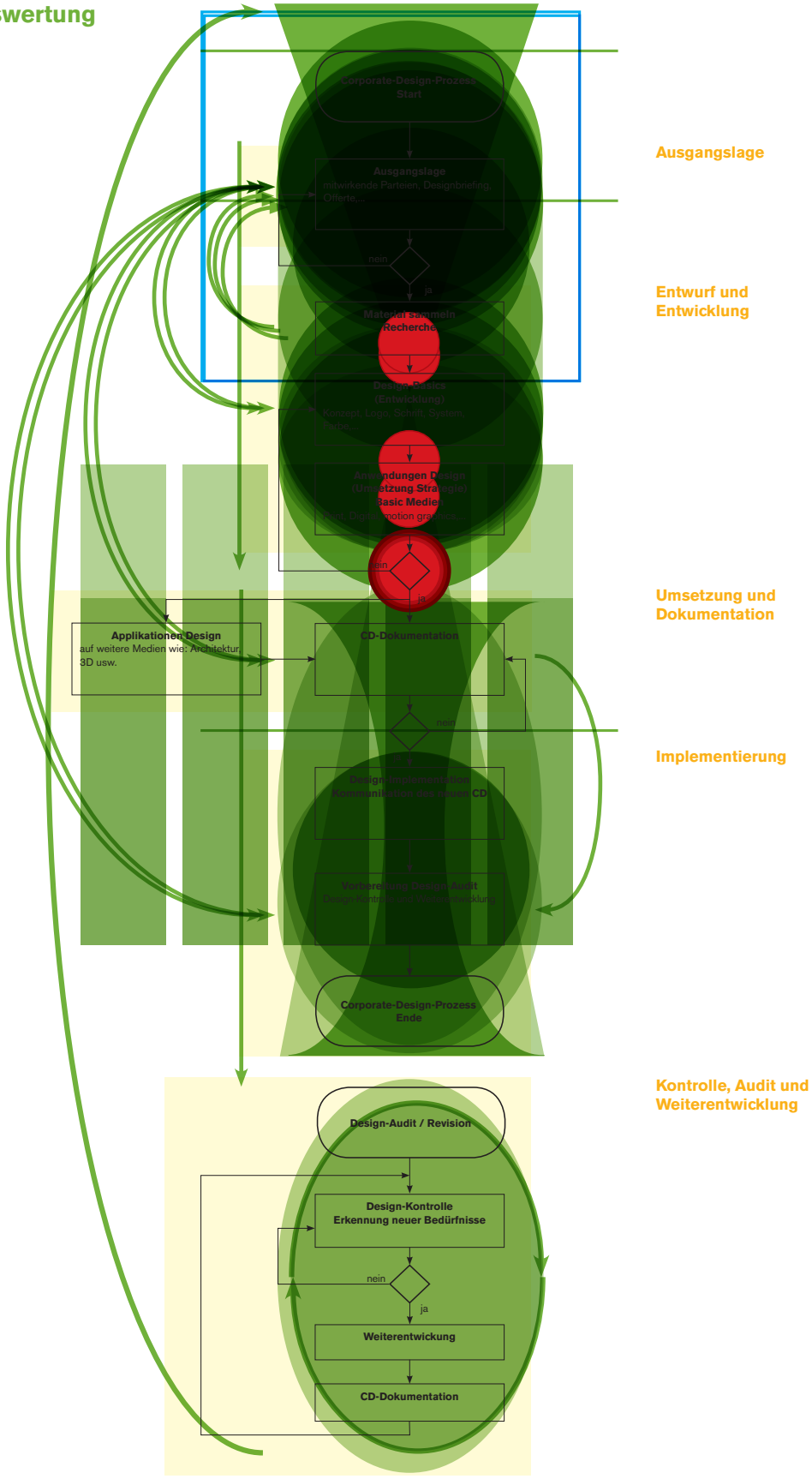


Abbildung 20 Prozess grafische Auswertung

3.5.2 Zentrale Erkenntnisse aus den Interviews

In diesen Abschnitt wird eine stichwortartige Zusammenfassung zu jedem thematischen Punkt der Interviews gemacht. Ziel dieser Analyse ist, zu definieren, welche Punkte aus den Interviews in die Entwicklung des Tools einfliessen sollen. Die einzelnen Sätze wurden nicht den Interviewpartnern zugeordnet. Es liegen nur die zentralen Inhalte der Interviews vor.

3.5.2.1 Corporate Identity, Corporate Design und der Entstehungsprozess

- Kommunikations- oder Corporate-Identity-Agenturen haben selbst nichts mit der Unternehmensstrategie zu tun.
- Corporate Identity und Corporate Design werden häufig synonym verwendet. Das ist falsch.
- Die Agentur ist ein Dienstleister, ihre Aufgabe ist es, Problemstellungen für Unternehmen zu lösen.
- Die Kommunikationsstrategie steht am Anfang.
- Normalerweise ist bereits ein interner Prozess abgelaufen, bevor Unternehmen mit konkreten Problemstellungen auf eine Agentur zukommen.
- Es ist wichtig, dass in Teilprojekten gedacht wird.
- Wenn Strategien und Visionen entwickelt werden, besteht immer die Gefahr, dass diese viel mit Träumen und Wünschen zu tun haben oder zu intellektuell und theoretisch formuliert worden sind und dadurch weit von der Realität entfernt sind.
- Die Erwartungen sind häufig, Lösungen zu finden für ganz bestimmte Problemstellungen und nicht ein kompletter Corporate-Identity-Prozess auszulösen.
- Bei den KMUs ist es vielfach noch so, dass die gewachsenen Werte da sind und gelebt werden, ohne dass sie in einer Strategie festgehalten sind.
- CD-Prozesse sind immer eine zusätzliche Aufgabe zum operativen Geschäft und werden vielfach als belastend empfunden.
- Eine fundamentale Änderung des Corporate Designs ist nicht immer nötig, manchmal ist es sinnvoller, ein bestehendes CD anzupassen.
- Es ist wichtig, immer an alle Touchpoints einer Marke zu denken.
- Die Agentur muss mit dem Unternehmen dessen Identität definieren, um im Designprozess eine Geschmacksdebatte zu vermeiden.
- Die Marke ist ein starkes Instrument, das im Unternehmen sehr viele Prozesse intern und extern streamlinen kann.
- Häufig sind vorhandene Strategien nicht richtig aufbereitet und können daher nicht umgesetzt werden.
- Es geht darum, auf den Stärken von Unternehmen aufzubauen und diese zu schärfen, damit sie auch für den Kunden fassbar werden.
- Die Auseinandersetzung mit einem Briefing ist ein wichtiger Schritt. Agentur und Unternehmen arbeiten am besten gemeinsam am Briefing.
- Es geht darum, eine gemeinsame Terminologie zu finden.
- Die visuelle Argumentation macht die Strategie und die Identität eines Unternehmens erlebbar.
- Ganzheitlich betrachtet ist das Design nur das sichtbare Element der Identität.

— Aufgabe eines Corporate Designs ist es, Produkte, Erlebnisse und Erfahrungen mit einer Marke zu markieren. Bei der Entwicklung einer Marke steht zuerst eine Geschichte. Es ist die Geschichte, die eine Marke ihrem Kunden erzählen will.
— Corporate Identity und Corporate Design werden häufig synonym verwendet. Das ist falsch.
— Bei grossen Unternehmen gibt es viele Sub-Prozesse, die mehrheitlich intern beim Unternehmen geführt werden müssen.
— Was, wann und wie implementiert wird, sollte schon in der Ausgangslage geklärt werden.
— Die Mitarbeiter eines Unternehmens sollten über die wichtigen Projektschritte informiert werden.

3 . 5 . 2 . 2 Der prototypische Corporate-Design-Prozess

— Die Realität beugt sich oft nicht den Schemata aus der Theorie.
— Es braucht einen grossen Überbau, der Informationen aus der Unternehmensstrategie berücksichtigt und Klarheit für die Ausgangslage schafft.
— Die Agentur muss mit den richtigen Fragen und den richtigen Tools die Ausgangslage klären.
— Das Sammeln von Material und Recherchieren gehört zur Aufbereitung der Ausgangslage.
— Die Anfangsphase bis zur eigentlichen Entwicklung des Corporate Designs ist entscheidend.
— Nach der Ausführung sollte für jeden Teilprozess eine eigene Dokumentation erstellt werden.
— Mit den ersten Umsetzungen und den ersten Prototypen werden die massgeblichen Entscheidung im Design gefällt.
— Es ist wichtig, dass schon sehr früh im Prozess visuell argumentiert wird.
— Rationale Menschen aus dem Top-Management funktionieren oft ganz anders, wenn sie über Bilder argumentieren müssen und finden so einfacher Lösungen, wenn es um die Definierung von Werten geht.
— Die Implementierung ist die wichtigste Phase.

3 . 5 . 2 . 3 Faktoren, die den Prozess beeinflussen

— Am Anfang des Prozesses ist es noch nicht klar, welche Faktoren für das Unternehmen wichtig sind.
— Schon am Anfang des Prozesses ist es wichtig, dass man Unternehmen auf Zeit- und Geldfaktoren aufmerksam macht.
— Es ist die Aufgabe der Agentur, wichtige Faktoren zu erkennen, zu ordnen und richtig im Prozess einzusetzen.
— Die meisten Faktoren kann die Agentur schon in den Recherchen ermittelten. Gespräche mit den Verantwortlichen des Unternehmens dienen der Vertiefung.
— Es ist wichtig einen Katalog der Faktoren zu haben, die den Prozess beeinflussen könnten.
— Das Ziel ist sehr stark von der Ausgangslage abhängig, es wird von der Ausgangslage her definiert.

3 . 5 . 2 . 4 Beurteilungskriterien eines Corporate-Design-Prozesses

- CDs müssen mit dem Markt und den Bedürfnissen des Marktes übereinstimmen.
- Gestaltung ist wichtig, aber sie spielt bei der Markierung nicht die Hauptrolle.
- Wenn etwas schön aussieht, spricht das nicht unbedingt für ein gutes CD. Das schöne Aussehen ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit, die eine Agentur gewährleisten muss.
- Das System des Corporate Designs muss in Gestaltung und Funktion eine Eigenständigkeit aufweisen.
- Meistens wird es schnell sichtbar, wenn etwas überzeichnet ist. Das funktioniert selten länger gut.
- Es gibt drei Kriterien, die angewendet werden können, um die Qualität einer neuen Erscheinung zu überprüfen: Signalisation, Navigation und Vertrautheit.
- Erfolgskriterien sind: Funktionalität, Haltbarkeit, Solidität, Bekanntheitsgrad und Mut zur Entscheidung.

3 . 5 . 2 . 6 Rückblick und Ausblick, Geschichte und Trends

- Corporate Identity und Corporate Design stehen nicht mehr im Zentrum. Heute spricht man oft von integrierter Kommunikation.
- Ein umfassendes Prozessverständnis steht heute im Zentrum und nicht mehr nur eine ästhetische Ausrichtung.
- Der Bedarf an Flexibilität hat zugenommen. Der Endkonsument oder der Markt schreiben heute immer mehr dem Unternehmen vor und bestimmen Marschrichtung und Aussehen.
- Wenn man die Mechanismen anschaut, dann hat sich über die Zeit nichts geändert, das Ziel ist immer noch dasselbe.
- Durch die Digitalisierung hat eine Verbreiterung stattgefunden, jede Werbeagentur hat das Gefühl, sie müsse auch noch CD anbieten. Dadurch entsteht eine Qualitätsnivellierung.
- Das Ansehen des Branddesigners ist nicht mehr so hoch wie früher.
- Es gab eine Zeit, da hat man geglaubt, Corporate Design heisst, dass jedes Element geregelt sein muss. Das ist heute nicht mehr so.
- Es gibt heute mehr Unternehmen, die CD-Prozesse viel bewusster angehen.
- Die Haltung gegenüber CD hat auf der Unternehmensseite mehr Bedeutung bekommen, gleichzeitig hat auch das Wissen über Corporate Design und Kommunikation zugenommen.
- Kernelemente eines Corporate Designs werden eher wieder statischer werden.
- Die Haltbarkeit von CDs hat sich in den letzten Jahrzenten verringert.
- Die Bilder einer Marke werden heute im Internet aufgegriffen und neu interpretiert.
- Der Kunde will heutzutage bei der ersten Präsentation schon fertige Produkte sehen.
- Der Corporate-Design-Prozess ist etwas, das nicht abgeschlossen wird, sondern etwas, das andauert.

3 . 5 . 2 . 7 Erwartungen an ein Simulationstool

— Nicht jedermann braucht ein Tool.
— Ein Tool sollte ermöglichen, den Prozess zusammenzufassen, um dem Unternehmen zu zeigen, was am Schluss stehen kann.
— Das Design- oder Kommunikationsprodukt am Ende eines Prozesses ist immer einzigartig, der Prozess, der dazu führt, könnte man jedoch standardisieren, das wäre ein Effizienzgewinn.
— Das Tool muss dem Unternehmen klar machen, dass es eine Identität hat und dass Identität nicht austauschbar ist.
— Ein Tool könnte bei der Überführung vom Inhalt zur Form unterstützen.
— Ein Tool wäre vor allem für Prozesse mit KMUs sinnvoll. Dort fehlen häufig Mitarbeiter, die einen Fachbezug zu Kommunikation oder Corporate Identity haben.

3 . 5 . 3 Fazit aus der Theorie und den Interviews

Corporate Identity und Corporate Design

Sowohl in der Literatur als auch in den durchgeführten Interviews zeigt sich, dass wir in eine neue Phase der Erscheinung der Identitäten der Marken eingetreten sind. Die klassische Theorie der Corporate Identity begründet sich auf der strategischen Phase. Es ging darum, die Identitäten und die Marken in die Unternehmensstrategie einzubauen. Wir befinden uns nun im Kommunikationszeitalter und bewegen uns hin zum Kreativzeitalter wo die Qualität der Einzigartigkeit wieder gefragt ist. (siehe Kapitel 2.2) Die Sensibilität, das Wissen und das Know-how bezüglich Design, Marken und Kommunikation im Allgemeinen hat in den Unternehmen stark zugenommen. Das bedeutet, dass vieles selbständig gemacht wird und der Designer oder Kommunikationsspezialist nicht mehr die alleinige Hoheit über dieses Gebiet hat. Es ist auch nicht mehr so, dass die Agentur dem Unternehmen ein Corporate Design einfach verkauft, sondern es muss ein Prozess stattfinden, den das Unternehmen und die Agentur gemeinsam beschreiten und auch als solchen definieren.

Ausgangslage, Problemstellung und Auslöser eines Corporate-Design-Prozesses

Die Vorstellung von dem, was ein Unternehmen mit einem CD kauft, greift häufig zu kurz. Viele haben das Gefühl, sie kaufen ein Logo oder eine neue Imagebroschüre. Das stimmt, wenn das Endprodukt betrachtet wird. Der Prozess, der dafür nötig ist wird jedoch häufig unterschätzt. Das Bewusstsein dafür, was ein Corporate-Desing-Prozess ist oder was er auslöst, ist in jedem Unternehmen unterschiedlich. Darum ist es für eine Agentur häufig schwierig abzuschätzen, was der Aufwand sein wird und was für Kosten entstehen werden.

Unterschiede zwischen KMUs und grossen Unternehmen

In der laufenden Untersuchung und vor allem in den Experteninterviews wurde klar, dass sich die Corporate-Design-Prozesse von KMUs und grossen Unternehmen stark unterscheiden. Die folgende Darstellung (siehe Tabelle 1) soll die wichtigsten Unterschiede aufzeigen.

Grosses Unternehmen	KMU
CI und CD sind Bestandteil der Unternehmenstrategie oder des Managements	Corporate Identity und Corporate Design existieren meistens nicht bewusst, es wird einfach gemacht.
Es gibt interne Verantwortliche für Kommunikation (Chief Communication Officer, CCO).	Die Kommunikation ist Aufgabe der Geschäftsleitung und wird vielfach vom Sekretariat aus geführt. Kommunikation ist als Zusatzaufgabe eher eine Belastung.
Interner Geschäftsprozess: - Integrierte Kommunikation - CI und CD - Externe Begleitung durch eine Branding Agentur	Ausgelagerte Zusammenarbeit: - Agentur für Grafik und CD - Agentur für PR und Kommunikation
CD-Manual vorhanden	CD-Manual «im Kopf der Verantwortlichen»

Tabelle 1: Vergleich der Faktoren des Corporate-Design-Prozess

Grosse Unternehmen

In den Interviews mit den Experten, die vor allem mit grossen Unternehmen zu tun hatten, wurde klar, dass die grossen Unternehmen eigene Kommunikationsabteilungen haben und somit meistens auch einen CCO, der mit dem Corporate-Identity-Modell arbeitet. Es zeichnet sich ab, dass das CI-Modell immer enger mit dem Modell der Integrierten Kommunikation kombiniert wird. Es besteht eine gesamtheitliche Marken-, Identitäts- und Kommunikationsstrategie.

KMUs

KMUs sind häufig geprägt von Pragmatismus. Das kommunikationsspezifische Know-how hat bei den KMUs in den letzten Jahren aber zugenommen. Sie wissen meist viel genauer als früher, was sie wollen, wenn sie auf die Design- oder Kommunikationsagenturen zugehen.

Es sind meistens Problemstellungen, Bedürfnisse oder Symptome, die schon lange bekannt sind, die aber noch nicht brisant genug waren, dass man sie angehen musste. KMUs sind häufiger als grosse Unternehmen auf die Hilfe von externen Experten angewiesen, die ihnen im Prozess der Entwicklung oder der Lösung solcher Problemstellungen behilflich sind. Als grosser Unterschied kommt dazu, dass CD-Prozesse bei KMUs für die Verantwortlichen in der Unternehmensleitung eine Zusatzbelastung zum täglichen Geschäft darstellen. Die Budgets sind meist sehr klein und reichen für einen spezifischen, reinen Corporate-Design-Prozess nicht aus. Es kann daher nicht immer alles auf einmal erledigt werden. Also werden CD-Prozesse in einzelne Teilprojekte aufgeteilt, damit die finanzielle wie auch die zeitliche Belastung nicht zu gross werden.

4

4 Das Simulationstool

Das Simulationstool ist auf dem Stand eines Prototypen, der bereit ist, in der Praxis getestet und weiterentwickelt zu werden. In diesem Kapitel werden die Anforderungen an das Tool beschrieben, das Tool wird erklärt und an einem kurzen Praxisbeispiel wird gezeigt, wie ein Einsatz aussehen könnte.

4.1 Anforderungen an das Simulationstool

Die Anforderungen an das Simulationstool sind vielschichtig und komplex. Anhand der Kritikpunkte der Experten, die sich zum prototypischen Corporate-Design-Prozess geäussert haben, wurde ein Anforderungsprofil für das Simulationstool erstellt.

4.1.1 Ziele und zu erwartende Resultate des Simulationstools

Das Ziel ist es, anhand einer Simulation (mit dem Tool) in der Ausgangslage den Corporate-Design-Prozess so vorzubereiten, dass danach der gesamte Fokus auf den Entwicklungsprozess des Corporate Designs gelegt werden kann. Als Resultat der Simulation müssen folgende Dokumente vorliegen:

- **Liste der Personen und deren Verantwortlichkeiten**
- **Design-Offerte**
- **Design-Briefing**
- **Terminplanung**

Diese organisatorischen und strategischen Dokumente müssen vor dem eigentlichen Start des Prozesses vom Unternehmen und von der Agentur akzeptiert werden. Es sind Leitplanken, die Missverständnisse und Leerläufe verhindern sollen. Das heisst jedoch nicht, dass die Ziele im Verlauf des Prozesses nicht mehr angepasst werden können. Es geht hauptsächlich darum, dass beide Parteien das gleiche Verständnis vom Corporate-Design-Prozess haben.

4.1.2 Erstkontakt und Analyse der Problemstellung

Das Simulationstool kommt beim Erstkontakt zwischen Unternehmen und Agentur zum Einsatz und hat die Funktion, mit dem Unternehmen die Problemstellung zu klären und den Ablauf des Prozesses zu definieren. Der Kunde kommt mit einer Erwartung auf die Agentur zu und hat ein bestimmtes Ziel im Kopf. Er will ein spezifisches Problem gelöst haben und normalerweise nicht einen grossen Corporate-Design-Prozess mit aufwendiger Beratung auslösen.

Es muss daher möglich sein, mit dem Simulationstool den Prozess aufzuzeigen, der nötig ist, um zum Ziel zu kommen. Werte und Faktoren werden besprochen, die gebraucht werden, um das neue Produkt überhaupt erarbeiten zu können. Es geht auch um inhaltliche Faktoren und die Ressourcen, die zur Verfügung stehen. Die Geschichte und Kultur des Unternehmens wird durchleuchtet und die Situation analysiert, die dazu geführt hat, dass ein neues Kommunikationsmittel benötigt wird.

4.1.3 Gegenseitiges Verständnis

Die Entwicklung eines Corporate Designs und einer Kommunikationsstrategie ist eine Zusammenarbeit zwischen der Agentur und dem Unternehmen. Die Simulation des Prozesses macht klar, dass beide Parteien mitarbeiten müssen, um einen guten Prozess und am Schluss ein gutes Produkt zu haben. Durch die Diskussionen lernen sich die Beteiligten kennen und es wird klar, ob die Zusammenarbeit klappt oder nicht.

Der Gestalter in der Agentur muss das Unternehmen und dessen Absicht kennenlernen und der Kommunikationsverantwortliche des Unternehmens muss den Prozess verstehen, den es braucht, um ein Corporate Design zu entwickeln. Wenn sich beide verstehen und eine gemeinsame Sprache sprechen, werden viele Missverständnisse vermieden.

Der grösste Teil eines Corporate-Design-Prozesses ist die Organisation und nicht die Gestaltung. Das Organisieren des Prozesses und das Einführen der neuen Anwendungen setzt eine enge Zusammenarbeit der Agenur mit dem Unternehmens voraus. Mit dem Simulationstool wird diese Organisation sichtbar gemacht und vorbereitet.

4.1.4 Einfachheit versus Komplexität

Die Unternehmen fürchten Komplexität und grosse langwierige Prozesse. Darum ist eine der wichtigsten Anforderungen an das Simulationstool, die Verantwortlichen des Unternehmens nicht schon am Anfang des Prozesses mit einer hohen Komplexität zu überfordern. Das leere Tool soll übersichtlich und einfach sein. Es ist ein leeres Gefäss, das gefüllt wird.

Die Kernaufgabe ist es, die Komplexität des Prozesses ersichtlich zu machen und zwar in einer komprimierten Form, damit das Unternehmen nicht schon von Anfang an eine Überforderung spürt.

Die Komprimierung und Planung des Prozesses in der Ausgangslage hat den angenehmen Nebeneffekt, dass in der Entwicklungsphase nicht zusätzlich an die Organisation gedacht werden muss. Wenn der Entwicklungs- und Entwurfsprozess konzentriert angegangen werden kann, hat er etwas sehr lustvolles und kann von allen Partnern genossen werden.

4.1.5 Fokussierung auf KMUs

Im Fazit und der Analyse der Interviews (siehe Kapitel 3.5.3) wurde klar, dass es vor allem für die KMUs wichtig ist, den Corporate-Design-Prozess zu verstehen. In den grossen Unternehmen ist er mindestens in den Grundzügen meisten schon bekannt. Das Simulationstool fokussiert auf KMUs, weil die Herangehensweise hier viel pragmatischer ist. KMUs haben ein Kommunikationsproblem, das gelöst werden musst. Das Budget ist aber meistens sehr klein und reicht nicht für einen ganzen Corporate-Design-Prozess aus. Es geht darum, die Ausgangslage richtig zu analysieren, damit die anstehenden Probleme mit möglichst geringem Aufwand sehr gezielt gelöst werden können. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die gesamte Erscheinung oder die gesamte Kommunikation des Unternehmens im Blickfeld behalten wird. Wichtig ist erfahrungsgemäss auch, dass die Verantwortlichen des Unternehmens nicht das Gefühl erhalten, die Agentur wolle ihnen mehr verkaufen als sie brauchen.

4.1.6 Zusammenspiel der Faktoren

Es gibt viele Faktoren, die den Corporate-Design-Prozess beeinflussen. Mit dem Simulationstool sollen das Zusammenspiel und die gegenseitigen Abhängigkeiten durchgespielt werden können. Durch die Verortung auf dem Tool werden mehrere Dimensionen einzelner Faktoren sichtbar gemacht. Sie können durch Zuweisungen verknüpft werden und die Abhängigkeit untereinander kann visualisiert werden.

In der Diskussion können Prioritäten gesetzt und der zeitliche Ablauf organisiert werden. Es wird möglich, neue Faktoren, die auftauchen, dazuzusetzen und andere wieder zu entfernen oder in ihrer Hierarchie zurückzustufen.

Das Simulationstool ist mit einen Strategiespiel vergleichbar in dem ein möglichst optimaler Prozess gestaltet werden soll.

4.2 Einführung in das Simulationstool

Das Simulationstool setzt sich aus drei Komponenten zusammen.

Diagramm (siehe Abbildung 21)
Das Diagramm, das wie eine Spielfläche funktioniert.

Faktorenmarken (siehe Abbildung 23)
Farbige Faktorenmarken werden in das Diagramm eingesetzt, die wie Spielfiguren oder Spielsteine funktionieren. Es sind die Faktoren, die den Prozessablauf beeinflussen und so jede erdenkliche Ausganslage abbilden können.

Notizblätter für Faktoren (siehe Abbildung 24)
Notizblätter für die einzelnen Faktoren, auf denen weiterführende Aspekte zu jedem Faktor notiert werden können.

4.2.1 Das Diagramm

Das Diagramm (siehe Abbildung 21) zeigt die Grundstruktur eines Prozesses. Der Prozess ist nach dem Schema eines Managementprozesses oder Geschäftsprozesses aufgebaut. Mit den grauen horizontalen Flächen sind die Teilprozesse abgebildet, die im ganzen Corporate-Design-Prozess durchlaufen werden. Mit den farbigen vertikalen Flächen werden die beteiligten Parteien abgebildet.

4.2.1.1 Die Beteiligten am Prozess

Die vertikalen farbigen Flächen symbolisieren die Parteien, die an dem Prozess beteiligt sind.

— Die gelbe Fläche bezeichnet das Unternehmen.
— Die blaue Fläche bezeichnet die Agentur.
— Die rote Fläche bezeichnet die Produzenten, wie zum Beispiel die Drucker oder die Web-Programmierer.
— Die grüne Fläche bezeichnet die Organisation, in der bei den jeweiligen Milestones die Entscheidungen gefällt werden.

Die Flächen haben dort Überlappungen, wo sich die Geschäftsprozesse der einzelnen Partner überschneiden. Es wird damit auch verdeutlicht, dass es für jede Institution einen eigenen Prozess gibt und dass dort, wo sich die Prozesse überschneiden, zwingend zusammen gearbeitet werden muss.

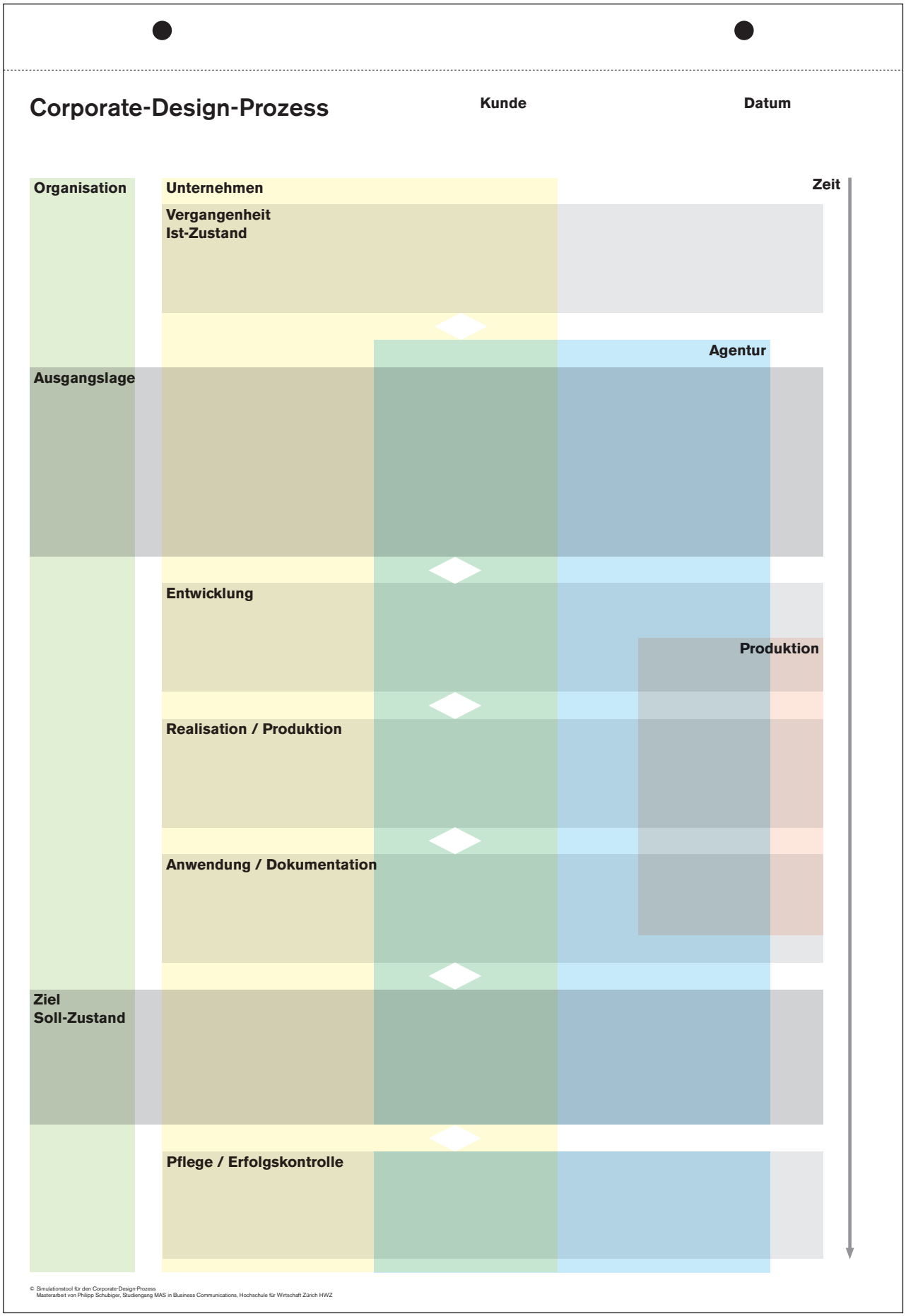


Abbildung 21: Das Diagramm des Simulationstool

Die drei Hauptpgeschäftsprozesse (siehe Abbildung 22)**:**

1. **Der Geschäftsprozess des Unternehmens (gelb):**
   Dieser Prozess hat das eigentliche Problem oder Symptom ausgelöst. Er ist die Geschichte des Unternehmens, der laufende Identitäts- oder Kommunikationsprozess. Dieser existiert schon vor dem Eintritt in den Corporate-Design-Prozess und läuft danach weiter. Der Corporate-Design-Prozess wird in diese Geschichte eingewoben.
2. **Der Geschäftsprozess der Agentur (blau):**
   Der externe Geschäftsprozess der Agentur hat zum Ziel, das Bedürfnis des Kunden zu erfüllen. Die Agentur steigt erst kurz vor der Ausgangslage in den Prozess ein. Der externe Geschäftsprozess der Agentur wird sehr eng mit dem Prozess der Agentur verwoben. Es resultiert daraus der dritte Prozess.
3. **Der gemeinsame Prozess des Unternehmens und der Agentur (grün):**
   Der interne Prozess des Unternehmens und der externe Prozess der Agentur haben einen überlappenden Bereich. Die Agentur muss ihren externen Prozess in den internen Prozess des Unternehmens integrieren und so zu einem engen Partner des Unternehmens werden. Der Corporate-Design-Prozess ist eine enge Zusammenarbeit und ein permanenter Austausch des Unternehmens und der Agentur. Je nach Teilprozess ist der Lead bei der Agentur oder beim Unternehmen.

Die zwei Nebengeschäftsprozesse (siehe Abbildung 22)**:**

4. **Organisation:**
   In der Organisationsfläche werden die Milestones markiert. Zwischen den einzelnen Teilprozessen wird der aktuelle Stand der Arbeiten vom Unternehmen beurteilt und abgenommen, damit der nächste Teilprozess gestartet werden kann. Wenn noch Unstimmigkeiten da sind, wird der Teilprozess wiederholt, solange, bis alle Faktoren des Teilbereichs von Unternehmen akzeptiert werden. Die beteiligten Personen bei diesen Abnahmen der Milestones werden in der Organisationsspalte vermerkt. Die Begleitkommunikation für Mitarbeiter, Shareholder und andere Bezugsgruppen wird ebenfalls in dieser Spalte eingeführt. Darin finden sich alle Personen, die nicht direkt in den Prozess involviert, aber unternehmespolitisch dennoch sehr wichtig sind.
5. **Produktionsprozess (rot):**
   Bei der Umsetzung von Anwendungen kommen weitere Beteiligte dazu. Es sind Produzenten wie Drucker, Programmierer, Hersteller für Werbeprodukte usw. Diese haben hauptsächlich mit der Agentur zu tun. Die Verantwortlichen des Unternehmens sind aber beim «Gut zur Produktion» und bei der Implementierung von Anwendungen involviert.

4 . 2 . 1 . 2 Teilprozesse des Simulationstools

Die horizontalen grauen Flächen sind die Teilprozesse, in die der Corporate-Design-Prozess unterteilt wird (siehe Abbildung 22). Zwischen diesen Teilen befinden sich die Milestones, also wichtige Entscheidungspunkte,

die von den Entscheidungsträgern beurteilt werden müssen. Wenn jeweils eine Entscheidung nicht von allen Entscheidungsträgern bejaht wird, bleibt man im jeweiligen Teilprozess und es wird weiter an einer alternativen Lösung gearbeitet. Das ist nichts Negatives. Im Gegenteil. Es ist besser einen Teilbereich einige Male zu wiederholen und korrekt abzuschliessen, als halbherzige Zustimmungen zu akzeptieren. Ein zu früher Übertritt in den nächsten Prozess hat zur Folge, dass unter Umständen später zurück in einen vorhergehenden Prozess gewechselt werden muss. Das kostet viel Zeit, Geld und Nerven.

1. **Vergangenheit und Ist-Zustand**
   Die Vergangenheit und die Gegenwart sind sehr wichtig. Aus dem Ist-Zustand werden die aktuellen Fakten gesammelt, die für den Start des Corporate-Design-Prozesses gebraucht werden.
   Entscheidung:
   Die Entscheidung wurde vom Unternehmen alleine gefällt. Es trat ein Problem auf, welches das Unternehmen dazu bewogen hat, sich an eine Agentur zu wenden. Die Agentur wird nach dieser Entscheidung in den Prozess eingebunden.
2. **Ausgangslage**
   Die Ausgangslage ist der Prozessabschnitt, in dem sich das Unternehmen und die Agentur befinden, wenn das Simulationstool eingesetzt wird. Es ist eine der wichtigsten Phasen im Prozess, in der die wesentlichen Parameter und die Aufträge vom Unternehmen und der Agentur bestimmt werden. Die Ausgangslage wird analysiert. Anhand der Analyse wird von der Agentur ein Lösungsansatz entwickelt, der auf das Unternehmen und deren Problemstellung zugeschnitten ist. Es werden das Budget, der Terminplan, die Ablauforganisation und die Zielsetzung bestimmt. Aus dem Lösungsansatz wird mit dem Unternehmen zusammen ein Projektplan erstellt, aus dem heraus die Offerte der Agentur, das Design-Briefing, ein Terminplan und die Verantwortlichkeiten bestimmt werden.
   Entscheidung:
   Dieser Milestone ist der eigentliche «Kickoff» für den Corporate-Design-Prozess. Alle erforderlichen Dokumente werden im gegenseitigen Einverständnis akzeptiert. Es ist eine Absicherung, die unter anderem auch regeln soll, wie vorgegangen wird, wenn vom geplanten Prozess abgewichen wird. Jeder Prozess hat seine Eigendynamik und es kommt immer wieder vor, dass weitere Anwendungen dazu kommen.
3. **Entwicklung**
   Der Entwicklungsprozess ist der kreative Prozess. Es werden die Grundelemente und das Konzept des Corporate Designs entworfen. Anhand ausgewählter Anwendungen wird das Entwickelte prototypisch eingesetzt. Das neue Corporate Design wird simuliert. Diese Phase ist ein Kernprozess für das spätere Erscheinungsbild. Das Ziel ist es, die Identität des Unternehmens sichtbar und erlebbar zu machen. Zuerst stehen mehrere Optionen oder Versionen im Raum, sie werden laufend reduziert, bis nur noch eine übrig bleibt. Die Zusammenarbeit zwischen der Agen-

tur und den Entscheidungsträgern des Unternehmens ist in dieser Zeit am intensivsten. Dieser Teilprozess braucht erfahrungsgemäss immer mehrere Durchläufe.

Entscheidung:

An diesem Punkt werden die Grundelemente und die prototypischen Anwendungen abgenommen. Diese Entscheidung wird meistens unterschätzt. Die Verantwortlichen des Unternehmens finden den Prozess grundsätzlich spannend und geniessen es, etwas Neues zu schaffen. Die endgültige Entscheidung zu treffen fällt Ihnen jedoch häufig sehr schwer. Sie werden sich meistens erst am Schluss dieses Teilprozesses klar, was diese Entscheidung für eine Tragweite hat.

4. **Realisation / Produktion**

In der Realisation und Produktion werden alle Anwendungen produziert, die für die Erfüllung der Zielvorstellung des Kunden definiert worden sind. Die Produzenten kommen ins Spiel, um die Anwendungen umzusetzen. Die Koordination und Zusammenarbeit mit den Produzenten ist Sache der Agentur. Was bei diesem Punkt vielfach unterschätzt wird sind die Inhalte, die das Unternehmen liefern muss. Für die Produktion der Anwendungen muss genügend Zeit eingerechnet werden.

Entscheidung:

In diesem Teilprozess müssen vor allem die Anwendungen abgesegnet werden («Gut zum Druck», «Gut zur Programmierung», «Gut zur Produktion» usw.).

5. **Anwendung / Dokumentation**

Die Produkte sind produziert, die Templates programmiert und die Website ist online. In diesem Teilprozess geht es darum, die Produkte richtig in die tägliche Anwendung zu überführen und in den Geschäftsprozess zu implementieren. Die bestehenden Anwendungen werden in einer Corporate-Design-Dokumentation zusammengefasst. Es ist die Vorbereitungsphase des Einsatzes des neuen Corporate Designs.

Entscheidung:

Dieser letzte Milestone markiert den operativen Start. Es ist der «Launch» des neuen CDs oder der Zieleinlauf im Prozess. Bei diesem Milestone kann eigentlich nicht mehr zwischen verschiedenen Versionen entschieden werden. Wenn etwas nicht stimmt, kann höchstens noch die Notbremse gezogen werden.

6. **Ziel, Soll-Zustand**

Dieser Teilprozess schliesst den eigentlichen Entwurfsprozess des Corporate Designs ab. Die Auseinandersetzung mit dem Corporate Design ist damit aber nicht beendet. Es ist die Phase, in welcher der Zustand, die Qualität des Auftrittss, sowie die Zielereichung beurteilt werden. Hier findet das Debriefing statt und gleichzeitig die Einrichtung der fortlaufenden Pflege und Erfolgskontrolle des Erscheinungsbildes.

Entscheidung:

Es werden die technischen, organisatorischen und zeitlichen Faktoren definiert, welche die Qualität des Corporate Designs in der Zukunft sichern sollen.

7. **Pflege / Erfolgskontrolle**

Erfolgskontrolle ist ein fortschreitender Prozess, der einen bestimmten Rhythmus hat. Es wird beispielsweise jedes Jahr eine Analyse gemacht, um herauszufinden, ob das Corporate Design funktioniert oder ob es Probleme gibt. Neue Anwendungen werden in diesem Kreislauf entwickelt und der Corporate-Design-Dokumentation zugeführt. Es ist eine kontinuierliche Pflege, Kontrolle und Weiterentwicklung des Corporate Designs.

Entscheidung:

Wenn das Corporate Design nicht mehr zeitgemäss ist oder ein ausserordentliches Ereignis, wie zum Beispiel eine Fusion oder ein Jubiläum, ansteht, wird hier der Entscheid gefällt, den eigentlichen Corporate-Design-Prozess erneut zu starten.

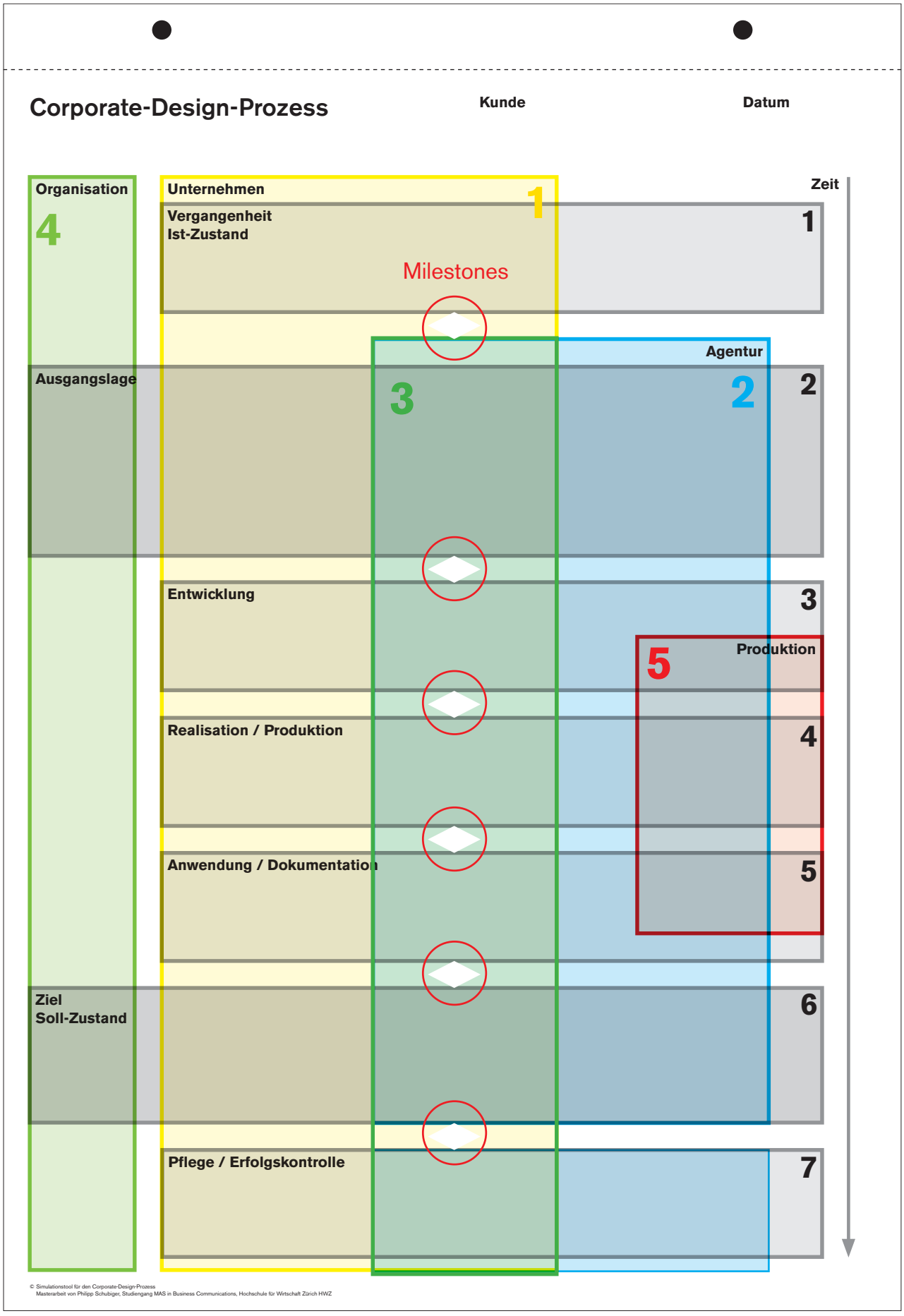


Abbildung 22: Erklärung des Diagrammes des Simulationstool

4.2.2 Faktorenmarken, die in das Diagramm eingesetzt werden

Die Faktorenmarken (siehe Abbildung 23) stehen für die Elemente, die den Corporate-Design-Prozess beeinflussen. Sie werden in das Diagramm eingesetzt und dort platziert, wo sie relevant werden. Sie können auf den Prozessfeldern den Organisationen zugeordnet werden, in denen sie gebraucht werden (siehe Abbildung 21).

Die Faktoren sind in fünf Themen aufgeteilt:

1. **Unternehmen (gelb)**
   Faktoren, die das Unternehmen betreffen, die Identität des Unternehmens prägen oder geprägt haben, sind gelb. Diese Faktoren haben dazu geführt, dass der Prozess überhaupt gestartet wurde.
   Beispiele:
   Geschichte, Management Buyout, Kundenevent, Jubiläum, neues Produkt usw.
2. **Personen, Beteiligte und Betroffene (grün)**
   Alle Personen die mit dem Prozess in Berührung kommen, werden grün dargestellt. Es geht nicht nur um die Personen, die direkt in den Prozess involviert sind, sondern auch um jene, die vom Prozess betroffen sind.
   Beispiele:
   Geschäftsleitung, Projektverantwortlicher Agentur, Projektverantwortlicher Unternehmen, Jubiläum, Drucker, Mitarbeiter usw.
3. **Ressourcen (orange)**
   Alle Ressourcen, die für den Prozess gebraucht werden, damit er einwandfrei ablaufen kann, sind orange gekennzeichnet. Es geht untern anderem um die Zeit und das Budget, aber auch um Inhalte wie Texte und Bilder.
   Beispiele:
   Zeit, Budget, vorhandenes Bildmaterial, Inhalte der Imagebroschüre, bestehendes Corporate Design usw.
4. **Design-Grundelemente (blau)**
   Bei den Design-Grundelementen handelt es sich um die Ingredienzien eines Corporate Designs aber auch um die Konzeption des Einsatzes der Grundelemente. Sie sind mit der Farbe Blau gekennzeichnet.
   Beispiele:
   Logo, Schriftzug, Bildzeichen, Farben, Schrift, Bildwelt, Haltung, Einsatz usw.
5. **Anwendungen (rot)**
   Die Design-Grundelemente manifestieren sich erst über die Anwendungen, sie sind im Tool rot gefärbt. Es gibt unendlich viele Anwendungen, die mit dem Grundelementen markiert werden und somit der Marke und dem Unternehmen zugeordnet werden können.
   Beispiele:
   Website, Visitenkarte, Werbefilm, Hausbeschriftung, Kugelschreiber, Geschäftsbericht usw.

Abbildung 23: Faktoren des Simulationstools

Durch diese verschiedenen Gruppen wird klar, dass es die unterschiedlichsten Faktoren gibt, die Auswirkungen auf den Prozess haben können oder aus dem Prozess hervorgehen. Die Faktoren sind extrem unterschiedlich und jeder einzelne kann einen grossen Einfluss auf den Prozess haben. Wenn die Faktoren im Diagramm eingefügt werden, wird klar, dass zwischen ihnen eine Beziehung und auch eine Abhängigkeit entstehen. Sie können zeitlich und institutionell eingeordnet und ihre Beziehungen können mit Linien dargestellt werden. Es sind beispielhaft nur drei Faktorenmarken pro Farbe beschriftet.

Projekt-Checkliste

Es empfielt sich, Checklisten für Faktoren als Gedankenstütze vorzubereiten. Eine solche Liste kann den Workshop-Leiter unterstützen. Diese Listen haben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, denn es tauchen permanent neue Faktoren auf.

Zur Erstellung einer Ist-Analyse schlagen Birkigt, Stadler und Funck verschiedene Projekt-Checkliste vor. Diese Listen eignen sich auch, um das Aktionsverhalten des Unternehmens oder das Reaktionsverhalten der Zielgruppe zu überprüfen. Ausserdem kann sie als Organisations- oder Denkhilfe für das Projekt eingesetzt werden.

(vgl. Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 499–511)

Ein Auszug aus der Liste zum Corporate Design:

- **«Bezeichnung des Unternehmens**
  - Name
  - rechtliche Bezeichnung
  - Firmenzeichen
  - Unternehmensmarken
  - Slogan
- **Produkte**
  - Grundsätzliche Designauffassung
    - Stil
    - Materialgerechtigkeit
    - Bedeutung des Dekors

- Materialien
- Farben
- Qualitätsstandard

— **Kommunikationsmittel**

- grundsätzliche gestalterische Auffassung zu
  - Layout
  - Schrifttypus
  - Typografie
  - Verwendung von Zeichnungen, Fotografien
  - Hausfarben
  - Material
  - Formen
  - Produktdarstellung
  - Größe der Marke und des Produktnamens

— **Erscheinungsformen der Gebäude**

- aussen

[...]

- innen»

(Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 506–507)

4.2.3 Notizblätter

Die Notizblätter (siehe Abbildung 24) sind den Faktoren zugeordnet. Auf ihnen werden die Anforderungen, die Aufgabenverteilung usw. notiert, die für den Prozess wichtig sind. Im Praxisbeispiel wird dieser Schritt anhand der Faktoren «Projektleiter» und «Zeit» verdeutlicht (siehe Abbildung 29–31).

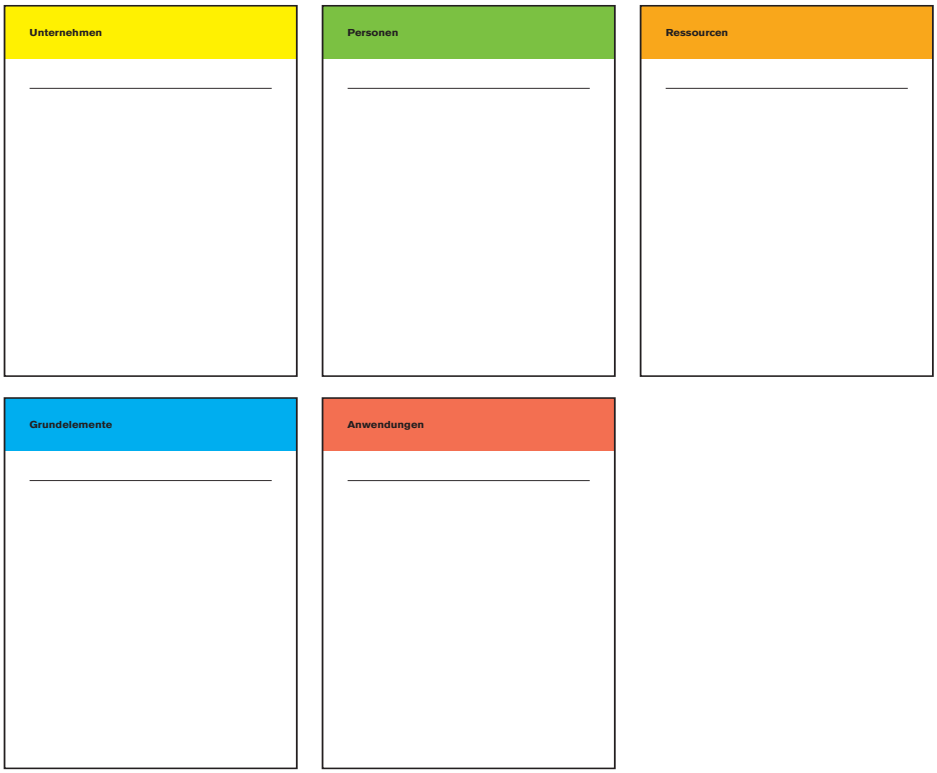


Abbildung 24: Notizblätter für die Faktoren

4.3 Das Tool im Beratungsprozess

Das Unternehmen kommt mit einer vagen Vorstellung oder einer unscharfen Produktidee auf die Agentur zu. Mit dem Projektverantwortlichen wird zuerst ein Termin vereinbart, um ihm das Tool vorzustellen und einen Workshop vorzuschlagen. Es wird bestimmt, ob und mit welcher Beteiligung der Workshop durchgeführt wird.

4.3.1 Vorbereitung durch die Agentur

Es ist Aufgabe der Agentur, sich bereits auf den ersten Workshop seriös vorzubereiten. Die Teilnehmer auf Agenturseite sollten eine fundierte Recherche zum Unternehmen durchführen, damit sie bereits einen Eindruck vom bestehenden Fremdbild vermitteln können.

4.3.2 Beteiligte am Workshop

Unternehmen

Auf Unternehmensseite sind am Workshop sicher der Projektleiter oder der Kommunikationsverantwortliche und jemand aus dem Entscheidungsgremium oder der Unternehmensführung beteiligt. Es müssen *die* Personen anwesend sein, die direkt mit dem Prozess zu tun haben, denn bei diesem Workshop werden grundsätzliche Entscheidungen für das weitere Vorgehen getroffen.

Agentur

Der Projektverantwortliche auf der Agenturseite leitet den Workshop. Er ist derjenige, der den Prozess und das Tool am besten kennt. Es empfiehlt sich, dass von der Agenturseite mehr als eine Person am Workshop teilnehmen. Der Workshopleiter ist auf den Prozess des Workshop fokussiert, die zweite Person kann die Notizen zu den Faktoren führen und andere Aufgaben übernehmen. Ausserdem fördert diese zweite Person in der Agentur die Diskussion und es ist ein Stellvertreter vorhanden, der vom Prozess von Hauptverantwortlichen jederzeit übernehmen kann.

4.3.3 Ablauf der Beratung

1. **Einführung**
   Der Projektleiter erklärt den Beteiligten des Workshops das Tool. Die Faktorenmarken werden erläutert und in das Tool eingefügt.
2. **Diskussion und Darstellung der Ausgangslage**
   Es wird auf alle Fragestellungen und Faktoren der Ausgangsage des Unternehmens eingegangen. Der Projektleiter führt durch die Struktur des Prozesses und stellt auf dem Simulationstool dar, welche Faktoren was auslösen können und wie sie sich gegenseitig beeinflussen.
3. **Ordnung schaffen**
   Die wichtigsten Punkte und Faktoren werden definiert und zu jedem dieser Faktoren wird ein Notizblatt ausgefüllt. Diese Vertiefung der wichtigsten Faktoren dient der weiteren Klärung des Prozesses und hält deren Relevanz und Verknüpfungen fest.
4. **Zusammenfassung am Workshop**
   Der Workshop-Leiter fasst kurz zusammen, was auf dem

Simulationstool sichtbar wurde. Damit prüft er, ob ein gemeinsamer Konsens gefunden worden ist.

5. **Dokumentation**
Alle im Workshop entstandenen Objekte werden fotografisch dokumentiert, damit sie im weiteren Prozess jederzeit wieder herbeigezogen werden können.

4.3.4 Nachbearbeitung durch die Agentur

Anhand aller erarbeiteten Materialien aus dem Workshop erstellt die Agentur eine Zusammenfassung. Die Zusammenfassung ist gleichzeitig die Grundlage für die Erstellung des Projektbeschriebs.

Folgende Dokumente werden im Rahmen der Nachbereitung durch die Agentur erstellt:

— Liste der beteiligten Personen mit deren Verantwortlichkeiten
— Offerte
— Design-Briefing
— Terminplanung
— Grafische Umsetzung des Prozesses
— Projektbeschrieb mit Zielvereinbarungen

Die Visualisierung des Prozesses gibt einen Überblick der Situation. Der Vorteil gegenüber einem rein textbasierten Projektbeschrieb ist, dass Querverbindungen, zeitliche Einordnungen und Verantwortlichkeiten gleichzeitig dargestellt werden können. Es zeigt alles auf einen Blick und ist nicht auf die Linearität einer Beschreibung beschränkt.

4.3.5 Gegenseitiges Übereinkommen

Die Zusammenfassung und der Projektvorschlag der Agentur werden mit den Verantwortlichen des Unternehmens nochmals eingehend diskutiert und mit deren Vorstellungen und Wünschen abgeglichen. Voraussetzung für den Start des Prozesses ist, dass von beiden Seiten das Einverständnis zu allen Dokumenten gegeben wird. Mit der Unterschrift unter diese Dokumente ist die Hauptaufgabe des Simulationstools erfüllt. Es dient im weiteren Verlauf des Prozesses zur Überprüfung, ob der Corporate-Design-Prozess auf dem richtigen Kurs ist.

Abbildung 25: Simulationstool in der Anwendung

4.4 Praxisbeispiel

Als Praxisbeispiel wurde ein abgeschlossenes Corporate-Design-Projekt verwendet, das 2011 von Hubertus Design durchgeführt wurde. Die Namen wurden geändert.

4.4.1 Ausgangslage

Das Architekturbüro «Architekten XY» hat einen MBO (Management-Buy-Out) vor sich. Die drei neuen Partner wollen in erster Linie die Website erneuern, um zu zeigen, dass sich die Besitzverhältnisse im Unternehmen geändert haben. Die alte Website ist technisch und inhaltlich nicht mehr auf dem neusten Stand. Das Corporate Design wollen sie grundsätzlich nicht verändern, lediglich im Logo soll die Adresse ausgewechselt werden. Zusätzlich soll das Logo neu auf dem Briefpapier positioniert werden.

4.4.2 Einsatz des Simulationstool

Die folgenden Schritte zeigen auf, wie das Simulationstool für das Praxisbeispiel angewendet wird. In den Abbildungen 24-26 wird der Ablauf aufgezeigt.

Abblidung 27

Schritt 1 — Das Diagramm wird mit dem Namen des Unternehmens und dem Datum beschriftet. Danach werden die Gruppierungen der Faktoren und deren Farben erklärt.

Schritt 2 — Die Faktoren «Logo überarbeiten» und «neue Website» werden eingesetzt.
Faktoren: Website (Anwendung), Logo (Grundelement)

Schritt 3 — Die verantwortlichen Personen in der Agentur, vom Unternehmen und der Produktion werden eingesetzt.
Faktoren (Personen): Projektleiter der Agentur (Philipp Schubiger), Projektleiter der Architekten, Drucker, Programmierer der Website

Schritt 4 — Die Faktoren, die den Ausschlag gegeben haben, den Prozess zu starten, werden thematisiert.
Faktoren (Unternehmen): MBO, alte Website, Mitarbeiterevent, Kundenevent, Vision, neue Firmenbezeichnung

Schritt 5 — Die grundlegenden Ressourcen des Projekts werden angesprochen.
Faktoren (Ressourcen): Zeit, Budget

Abbildung 28

Schritt 6 — Der Ablauf des Prozesses wird durchgespielt. Es kommen neue Faktoren hinzu, die nötig werden, damit der Prozess durchgeführt werden kann:

— Bestehende Anwendungen und Inhalte Sammeln, damit Material für den Entwurfsprozess vorhanden ist.
Faktoren: Bestehendes Logo, Inhalte der alten Website, bestehende Publikationen usw.

— Entwicklung der Grundelemente
Faktoren: Neue Firmenbezeichnung, Broschüre, Briefschaften usw.
— Realisation und Produktion, weitere Anwendungen kommen dazu und neue Personen wie der Drucker und Programmierer werden involviert.
Faktoren: Gebäudebeschriftung, Wordtemplate, EDV-Programmierer
— Anwendungen und Dokumentation werden thematisiert, es wird klar, dass intern jemand die Website betrueuen muss.
Faktoren: Web-Betreuer, Einladungskarte für den Event usw.

Schritt 7 Wenn die Faktoren gesetzt sind, werden Verbindungen und Beziehungen unter den einzelnen Punkten eingezeichnet. In diesem Prozess kann es vorkommen, dass neue Faktoren erscheinen, die zuerst kein Thema waren, aber während der Simulation des Prozesses plötzlich auftauchen.

Abbilding 29-31
Schritt 8 Die wichtigsten Faktoren werden mit Hilfe der Notizzettel präzisiert.

Bei diesem Praxisbeispiel wurde während des Prozesses klar, dass das Architekturbüro auch das ganzes IT-System umstellen muss. Für die Architekten war diese Umstellung nicht wirklich für den Corporate-Design-Prozess relevant. Die Simulation zeigte jedoch klar, dass der Prozess der Umstellung und der Einführung des neuen IT-Systems mit dem Corporate-Design-Prozess zusammenhängt. In jedem Prozess gibt es Faktoren, die am Anfang nicht bekannt sind. Es ist ein Ziel des Simulationstools solche Faktoren aufzuspüren.

Die Agentur hat vorgeschlagen, das Logo grundsätzlich anzuschauen und mit der neuen Bezeichnung eine Wortmarke zu kreieren. Um die neu entstandenen Design-Grundlagen prototypisch zu simulieren, wurden zusätzlich noch die Firmenbroschüren und die Hausbeschriftung in den Prozess eingefügt. Es ist zu wenig aussagekräftig, wenn das neue Corporate Design nur für das Briefpapier und die Website entwickelt wird. Die prototypische Anwendung der Design-Grundlagen geben erst ein schlüssiges Bild, wenn möglichst viele verschiedene Anwendungen erarbeitet werden.

4.4.3 Nachbearbeitung durch die Agentur

Die Dokumente Offerte, Design-Briefing, Terminplanung, Projektbeschrieb mit Zielvereinbarungen und die Liste der beteiligten Personen sind in der Umsetzung von Agentur zu Agentur unterschiedlich. Sie werden daher im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter ausgeführt.

Grafische Umsetzung des Prozesses

Das ausgefüllte Simulationstool wird am Schluss fotografiert und von der Agentur grafisch aufbereitet (siehe Abbildung 32). Das entstandene Dia-

gramm dient beiden Parteien als visuelle Stütze für den darauf folgenden Corporrate-Design-Prozess. Sie können jederzeit kontrollieren wo sie sich im Prozess befinden.

Die grafische Auswertung des Prozesses ist an das Diagramm des Simulationstools angelehnt, damit es jederzeit angepasst und erweitert werden kann.

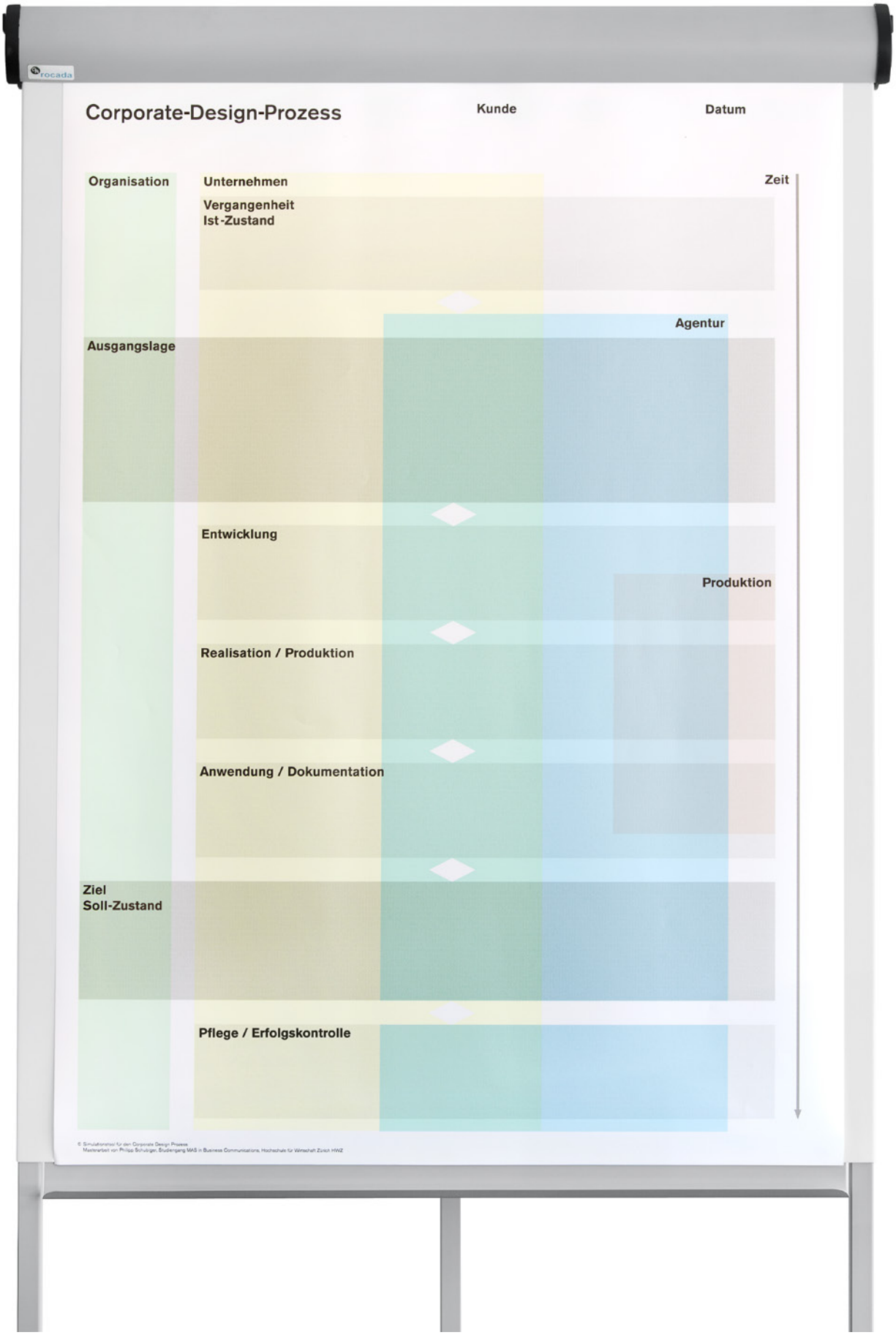


Abbildung 26: Leeres Simulationstool

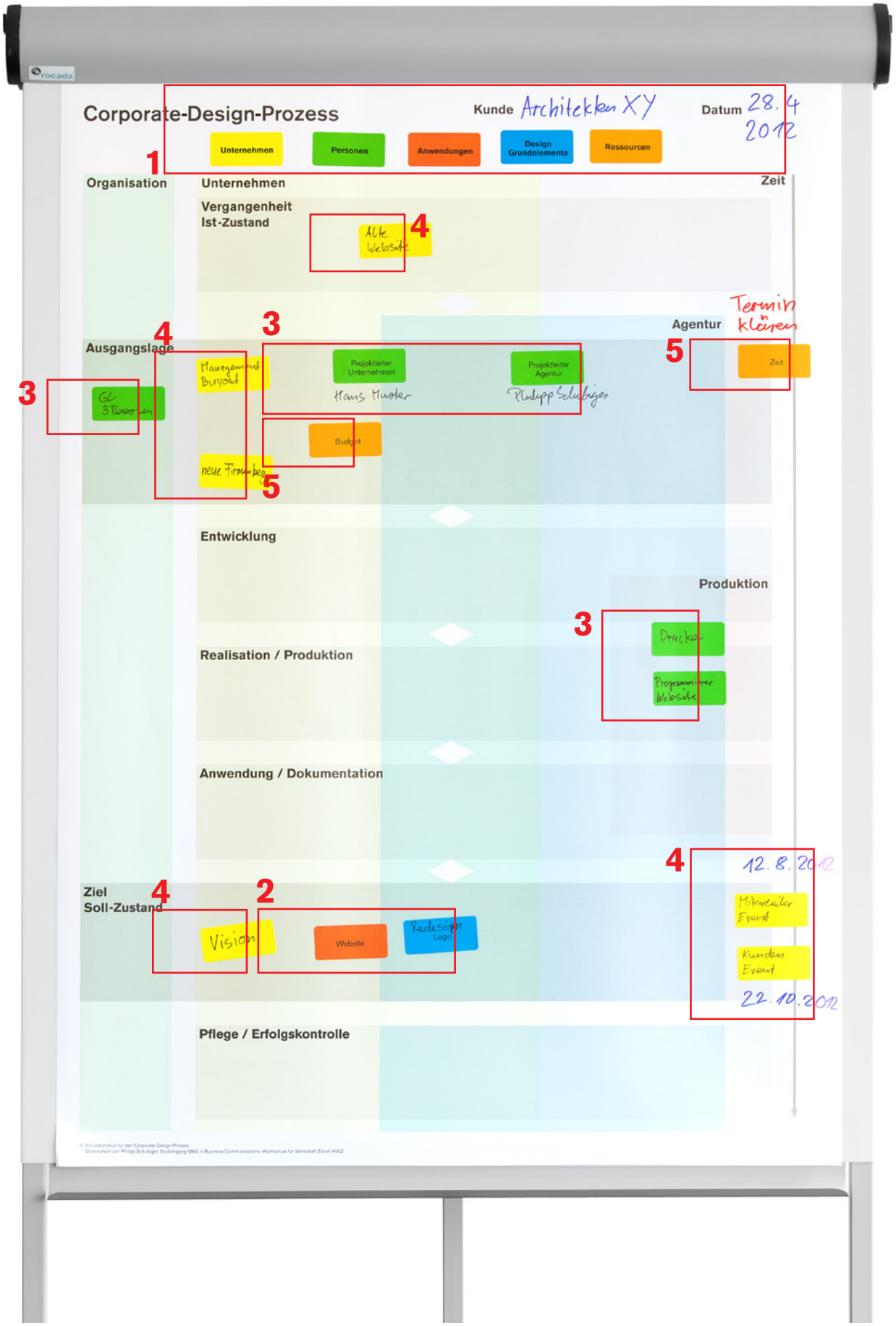


Abbildung 27: Eingefüllte Faktoren im Simulationstool, Schritte 1-5

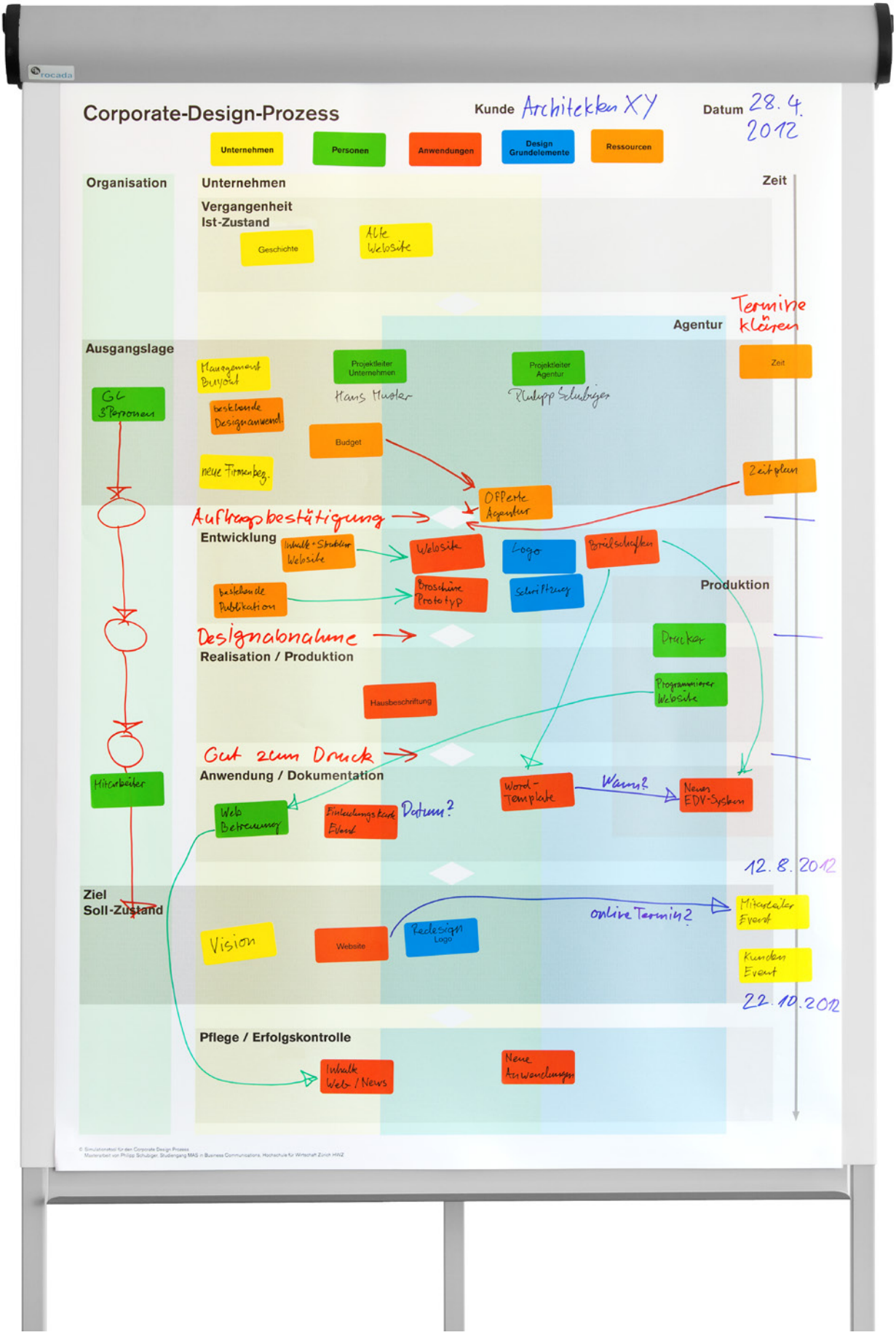


Abbildung 28: Verbinden der Faktoren im Simulationstool, Schritte 6 und 7

Abbildung 29: Notizblatt des Projektleiters der Agentur, Schritt 8

Abbildung 30: Notizblatt des Projektleiters der Architekten, Schritt 8

Abbildung 31: Notizblatt der Ressource Zeit, Schritt 8

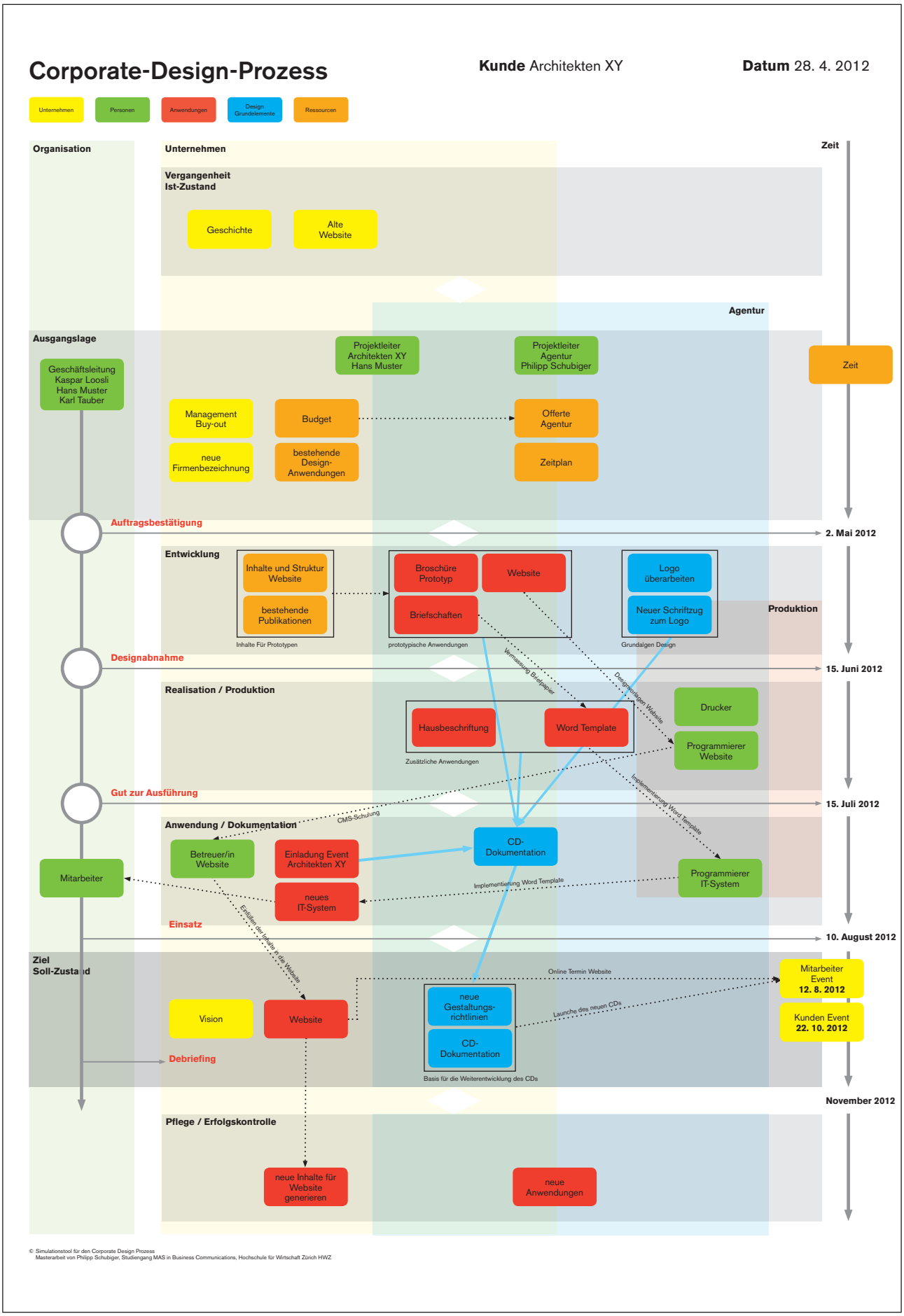


Abbildung 32: Grafische Umsetzung Corporate-Design-Prozess Architekten XY

5

5 Schlusswort und Ausblick

Zu Beginn dieses letzten Abschnitts werden die weiteren Schritte, die mit dem Simulationstool geplant sind, beschrieben.

Ganz zum Schluss werden Themen angesprochen, die nicht direkt mit der Entwicklung des Simulationstools zusammenhängen, jedoch dem Verfasser bei der Erarbeitung der vorliegenden Thesis aufgefallen sind und ihm so wichtig erscheinen, dass sie hier kurz in Form von drei Plädoyers erwänt werden.

5.1 Weitere geplante Schritte mit dem Simulationstool

Das Simulationstool ist mit Abschluss dieser Thesis im Stadium eines Prototypen, der in der Praxis getestet werden kann. Es ist ein Modell, das wissenschaftlich hergeleitet ist, aber noch keinen Tests unterzogen wurde.

Folgende Schritte sind als nächstes vorgesehen:

1. Eine erneute Konfrontation der Experten mit dem entwickelten Simulationstool. Dazu wäre eine quantitative Erhebung sinnvoll, damit die Daten objektiver ausgewertet werden könnten.
2. Erste Tests in der Realität. Das Simulationstool kann in dieser Ausarbeitung im praktischen Einsatz getestet werden.
3. Nach ersten Tests im Feld wäre eine breite Umfrage bei Kommunikationsfachleuten von Unternehmen sinnvoll, um zu erheben, ob die Möglichkeiten des Tools ihren spezifischen Bedürfnissen entsprechen.

5 . 2 Berater und Gestalter

Die Ausbildung im Kommunikationsbereich ist von den Universitäten und Wirtschafts-Fachhochschulen dominiert, die Ausbildung im Design- und Corporate-Design-Bereich von den Kunsthochschulen. Die einen verstehen sich als Berater die anderen als Gestalter. Beide Disziplinen haben in der Arbeitswelt viel miteinander zu tun, sprechen aber häufig nicht dieselbe Sprache und haben unterschiedliche Auffassungen. Die Berater klagen über die engen Vorgaben des Corporate Designs und den fehlenden Praxisbezug, die Gestalter beklagen sich über die Berater, die mit der Schnelllebigkeit der Kommunikation ihr konzeptionelles Werk oder Konzept zerstören. Die Berater denken eher kurzfristig, die Gestalter längerfristig.

Plädoyer 1

Die Wirtschaftshochschulen und die Kunsthochschulen sollten im Bereich Marke und Identität enger zusammenarbeiten, denn es können beide voneinander profitieren. Der Verfasser der vorliegenden Arbeit, hat an beiden Institutionen viel gelernt, aber die fehlende Zusammenarbeit vermisst.

5 . 3 Der Übergang vom Inhalt zur Identität

In der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema Corporate Design wurde klar, dass das visuelle Element, die visuelle Codierung und die visuelle Erinnerung in der Kommunikation und in der Erkennung von Marken eine wichtige Rolle spielt. In der Kommunikationstheorie wird Corporate Design jedoch nur am Rande erwähnt. Es wird auf dessen Wichtigkeit hingewiesen, aber es werden weder ein Modell, zur Umsetzung noch Kriterienkataloge zur Verfügung gestellt.

Für die Entwicklung eines Corporate Designs ist nach wie vor der Gestalter als Künstler gefragt. Es existieren keine wissenschaftlichen Parameter, um die Kriterien eines Corporate Designs zu messen oder zu beurteilen. Vor allem über den heikelsten Punkt im Corporate-Design-Prozess existieren sehr wenig wissenschaftliche Daten. Es ist der Punkt, an dem die Ausgangslage definiert ist, die Visionen formuliert sind, das Kommunikationskonzept steht, die Bedürfnisse reflektiert und die Geschichte des Unternehmens durchleuchtet wurde. Alle Informationen sind vorhanden und der eigentliche Entwurfsprozess beginnt. Es ist der Übergang vom Inhalt zur Identität. Die Marke wird nun erlebbar gemacht, indem das vorbereitet Paket den Kreativen, den Gestaltern oder den Künstlern übergeben wird, die daraus eine wahrnehmbare Identität entwickeln sollen. Dieser Übergang ist auch eine Schnittstelle zwischen den bereits oben erwähnten unterschiedlichen Mentalitäten der Berater und der Gestalter. Es fehlt häufig das gegenseitige Verständnis, was zu einem Vakuum führen kann. Dieses Vakuum kann überbrückt werden wenn der Gestalter schon früher in den Prozess involviert ist oder der Berater in den gestalterischen Prozess einbezogen wird. Das ist nicht immer einfach, denn es macht nur Sinn, die beiden Spezialisten in die jeweiligen Prozesse der anderen zu integrieren, wenn sie

auch über ein Know-how im anderen Bereich verfügen, ansonsten bleiben sie Zuschauer.

Plädoyer 2

Die Berater sollten lernen, zu gestalten und die Gestalter sollten lernen, Kommunikationsstrategien zu entwickeln.

5.4 Forschung in der integrierten Kommunikation und der Corporate Identity

Die Forschung im Bereich der integrierten Kommunikation ist weit fortgeschritten. Der Forschungsbereich dürfte durch das Aufkommen der digitalen Medien zusätzlichen Auftrieb erhalten haben. Es wurde festgestellt, dass der Übergang ins Kommunikationszeitalter begonnen hat. Die Marken und die Unternehmen wissen, dass sie nicht mehr nur gut aussehen und eine gute Ausstrahlung haben müssen, sondern auch mit ihren Kunden kommunizieren müssen: transparent, menschlich und schnell. Mit dem Web 2.0 ist der Fokus definitiv auf die Kommunikation gelegt worden. Es wird viel Energie in alle möglichen Kommunikationskanäle gesteckt und manchmal fast vergessen, dass der Konsument auch erkennen sollte, wer da kommuniziert.

Demgegenüber ist die Forschung im Bereich der Corporate Identity in den 1970er Jahren stehen geblieben. Es wurden Modelle entwickelt, die sich bewährt haben. Diese Modelle werden heute noch verwendet und haben auch immer noch ihre Gültigkeit. Die digitalen Medien wurden mit allen neuen Möglichkeiten in die Corporate-Design-Strategien integriert. Es hat in den letzten Jahren jedoch keine wirkliche Innovation in diesem Bereich stattgefunden. Wissenschaftliche Arbeiten dazu fehlen weitestgehend.

Plädoyer 3

Die Forschungen in den Bereichen integrierte Kommunikation und der Corporate Identity sollten besser synchronisiert werden. Wissenschaftliche Erkenntnisse darüber, wie sich die beiden Modelle gegenseitig beeinflussen und wie sie miteinander verbunden werden können, wären wünschenswert.

6

6 Anhang

6.1 Quellenverzeichnis

6.1.1 Literaturverzeichnis

Abdullah, R. und Cziwerny, R. (2002). *Corporate Design Kosten und Nutzen* (2 Ausg.). Mainz: Verlag Hermann Schmidt.

Berndt, R. und Sander, M. (2009). Kommunikation im internationalen Kontext. In M. Bruhn, F.-R. Esch und T. Langner, *Handbuch Kommunikation* (S. 669-695). Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Beyrow, M., Kiedaisch, P. und Daldrop, N. (2007). *Corporate Identity und Corporate Design*. Ludwigsburg: Verlag für Architektur und Design.

Birkigt, K., Stadler, M. M. und Funck, H. J. (2011). *Corporate Identity* (11. Ausg.). München: Verlag moderne industrie.

Bruhn, M. (2009). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation* (5. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Bruhn, M. (2011). *Unternehmens- und Marketingkommunikation* (2. Ausg.). München: Verlag Franz Vahlen.

Esch, F. R. (2010). *Strategie und Technik der Markenführung* (6. Ausg.). München: Verlag Franz Vahlen.

Esch, F.-R. und Michel, M. (2009). Visuelle Reize in der Kommunikation. In M. Bruhn, F.-R. Esch und T. Langner, *Handbuch Kommunikation*. Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Feige, A. (2007). *BrandFuture*. Zürich: Orell Füssli Verlag.

Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (4. Ausg.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Kiessling, W. und Babel, F. (2007). *Corporate Identity: Strategie nachhaltiger Unternehmensführung* (3. Ausg.). Augsburg: Ziel.

Kottler, P., Keller, K. L. und Biemel, F. (2007). *Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln* (12. Ausg.). München: Pearson Studium.

Kroehl, H. (2000). *Croporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert.* München: Verlag Franz.

Riesenhuber, F. (2007). Grosszahlige Empirische Forschung. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter und J. Wolf, *Methodik der empirischen Forschung* (2 Ausg.). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Schmelzer, H. und Sesselmann, W. (2010). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis* (7. Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.

Sommerlatte, T. (2009). *Praxis des Designmanagements* (2. Ausg.). Düsseldorf: Symposion Publishing.

Wiedemann, K.-P. (2009). Corporate Identity und Corporate Design. In M. Bruhn, F.-R. Esh und T. Langner, *Handbuch Kommunikation* (1. Ausg., S. 337-355). Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Wiedemann, K.-P. (2008). Corproate Identity als Grundlage der integrierten Kommunikation. In A. Bagusat, C. Marwitz und M. Vogl, *Handbuch Sponsoring:. Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation* (S. 189-209). Berlin: Erich Schmitt Verlag.

6.1.2 Internet

Wirz Gruppe (2011). Abgerufen am 14. 04. 2012 von Wirz Gruppe: http://www.wirz.ch/wirz-gruppe/

6 . 2

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Übersicht der Arbeit	5
Abbildung 2:	Corporate Identity und Corporate Image Quelle: (in Anlehnung an Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 23)	10
Abbildung 3:	Die zentralen Elemente einer Corporate Identity Quelle: (Kroehl, 2000, S. 58)	15
Abbildung 4:	Feinstruktur der CI-Triade Quelle: (Kroehl, 2000, S. 61)	16
Abbildung 5:	Definition von Prozess und Geschäftsprozess Quelle: (Schmelzer und Sesselmann, 2010, S. 62)	20
Abbildung 6:	Komponenten von Geschäftsprozessen Quelle: (Schmelzer und Sesselmann, 2010, S. 63)	21
Abbildung 7:	Konzeptionsstruktur, Kommunikationsmanagement Quelle: abgeleitet von © HWZ / 28.02.2012 / Detlef Jansen, Cyril Meier, Max Meister, Stefan Vogler	23
Abbildung 8:	Generischer Ablauf eines Forschungsprojekts Quelle: (Riesenhuber, 2007, S. 4)	44
Abbildung 9:	Prozessmodelle der empirischen Forschung Quelle: (Flick, 2011, S. 128)	46
Abbildung 10:	Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse Quelle: (Mayring 1983, zitiert in: Flick, 2011, S. 413)	47
Abbildung 11:	Prototypischer Corporate-Design-Prozess	51
Abbildung 12:	Prozess Urs Binggeli	59
Abbildung 13:	Prozess Christof Hoffsteter	64
Abbildung 14:	Prozess Tobias Keller und Lukas Rüegg	69
Abbildung 15:	Prozess Robert Krügel	74
Abbildung 16:	Prozess Bruno Schmitt	80
Abbildung 17:	Prozess Walter Stulzer	85
Abbildung 18:	Prozess Peter Vetter	90
Abbildung 19:	Prozess Thomas Wolfram	95
Abbildung 20:	Prozess grafische Auswertung	97
Abbildung 21:	Das Diagramm des Simulationstool	111
Abbildung 22:	Erklärung des Diagrammes des Simulationstool	117
Abbildung 23:	Faktoren des Simulationstools	119
Abbildung 24:	Notizblätter für die Faktoren	120
Abbildung 25:	Simulationstool in der Anwendung	123
Abbildung 26:	Leeres Simulationstool	128
Abbildung 27:	Eingefüllte Faktoren im Simulationstool, Schritte 1-5	129
Abbildung 28:	Verbinden der Faktoren im Simulationstool, Schritte 6 und 7	131
Abbildung 29:	Notizblatt des Projektleiters der Agentur, Schritt 8	133
Abbildung 30:	Notizblatt des Projektleiters der Architekten, Schritt 8	133
Abbildung 31:	Notizblatt der Ressource Zeit, Schritt 8	133
Abbildung 32:	Grafische Umsetzung Corporate-Design-Prozess Architekten XY	134

6.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich der Faktoren des Corporate-Design-Prozess 103

6.4 Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CB	Corporate Behavior
CC	Corporate Communication
CCO	Chief Communication Officer
CD	Corporate Design
CEO	Chief Executive Officer
CI	Corporate Identity
HSG	Universität St.Gallen
HWZ	Hochschule für Wirtschaft Zürich
IT	Informationstechnik
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
LOHAS	Lifestyles of Health and Sustainability
MBO	Management-Buy-Out
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
usw.	und so weiter
Web	World Wide Web
z.B.	Zum Beispiel
ZhdK	Zürcher Hochschule der Künste

6.5 Unterlagen für das Interview

6.5.1 Fragebogen

Experteninterview

1 Einführung

Das Ziel der Einführung ist es, alle auf den gleichen Wissensstand zu bringen, damit die Antworten möglichst miteinander verglichen werden können.

1.1 Philipp Schubiger

Lebenslauf von Philipp Schubiger und Motivation, sich der Analyse des CD-Prozesses zu widmen.

1.2 Grobkonzept der Masterarbeit

Einführung in das Konzept und die Zielsetzung der Masterarbeit.

2 Das Interview

2.1 Der Interviewpartner

Wie ist Ihr beruflicher Werdegang?
Bei der Betrachtung des CI-Modells, wo verorten Sie sich selber mit Ihrer Arbeit?
Wo kommen Sie in Berührung mit dem CD?
Haben Sie direkt mit dem CD-Prozess zu tun?

2.2 Das CD in der CI

2.2.1 Einbettung

Wie und wann starten Sie im CI-Prozess das CD?

2.2.2 Wirkung

Was löst der CD-Prozess, die Visualisierung, im gesamten Identitätsprozess eines Unternehmens aus?

2.3 Der CD-Prozess

2.3.1 Beteiligte / Betroffene

Wer ist in den CD-Prozess involviert?
Wer ist betroffen?
Wie werden die Betroffenen involviert?

2.3.2 Das Ziel

Ein Prozess hat immer ein Ergebnis zum Ziel. Welches ist das Ziel des CD-Prozesses?
Hat ein CD-Prozess immer dasselbe Ziel?

2.3.3 Prototypischer Prozess

Gibt es einen prototypischen CD-Prozess?
Thematisieren Sie bei der Beratung eines Unternehmens einen prototypischen Ablauf des CD-Prozesses?
Verwenden Sie dafür eine Vorlage?

2.3.4 Prototypischer CD-Prozess

Erläuterung des von Philipp Schubiger erstellten Prototyps des CD-Prozesses.
Gibt es Punkte, die fehlen?
Wo treten die grössten Schwierigkeiten auf?
Welches sind die einfachsten Punkte in einem CD-Prozess?
Welches sind die eindrücklichsten, schönsten Momente?

2.4 Faktoren

Es gibt viele Faktoren, die einen Einfluss auf den CD-Prozess haben.
Haben Sie zu der von mir erstellten Liste Ergänzungsvorschläge?
Thematisieren Sie diese Faktoren mit den Unternehmen?
Können die Faktoren in Kategorien unterteilt werden? Zum Beispiel in primäre und sekundäre oder interne und externe Faktoren

2.5 Wirkung des CDs

Was sind die Kriterien für ein gutes CD?
Was löst eine Änderung des CDs in einem Unternehmen aus (Intern und Extern)?
Wie und wann kann das CD strategisch eingesetzt werden?

2.6 Die Entwicklung des CDs

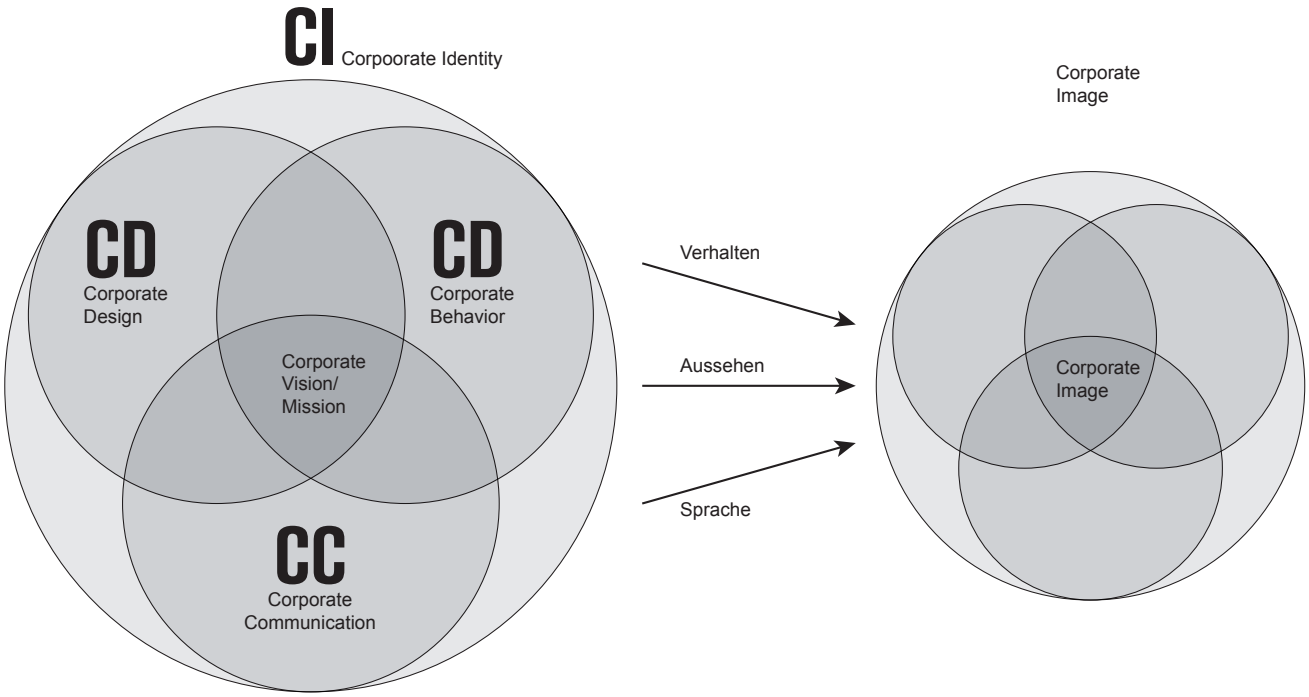
Was ist der Unterschied eines heutigen CDs gegenüber einem vor 20 Jahren?
Was hat das digitale Medium für Auswirkungen auf das CD?
Wie sieht die Zukunft des CDs aus, was sind die Trends?

2.7 Ein CD-Beratungs-Tool

Verwenden Sie ein Tool oder etwas anderes in dieser Art, um Ihre Kunden zu beraten?

Was hätten Sie für Erwartungen an ein Beratungs-Tool...
... im Bereich der Prozessplanung?
... für das Design-Briefing?
Welchen Zeitrahmen darf eine solche Beratung in Anspruch nehmen?
Wo sehen Sie die Schwierigkeiten in der Verwendung eines Beratungs-Tools?

6.5.2 CI-Modell Birkigt, Stadler und Funck



Quelle: (in Anlehnung an Birkigt, Stadler und Funck, 2011, S. 23)

6.5.3 Liste von Faktoren

1 **Ausgangslage**
Start-up (neu)
Redesign (Wiedererkennung gewährleisten)
Revolution, Strukturwechsel (Change)

2 **Markt / Umfeld**
Business to Business B2B
Business to Consumer B2C
Branche
Märkte (geografisch, Sprache, kulturell)

3 **Unternehmen**
Harte und weiche Faktoren

Stakeholder
Macht / Führungsstruktur
Mitarbeiter
Unternehmensorganisation (Verantwortlichkeiten Kommunikation, Marketing, Entscheidungsgewalt)
Unternehmensstrategie
Kommunikationsstrategie
Corporate Identity
Grösse des Unternehmens (Anzahl Mitarbeiter, Umsatz)
Unternehmensgeschichte
Lebenszyklus des Unternehmens
Image des Unternehmens
Budget
Benutzte Medien (Print, Digital, TV, Event usw.)

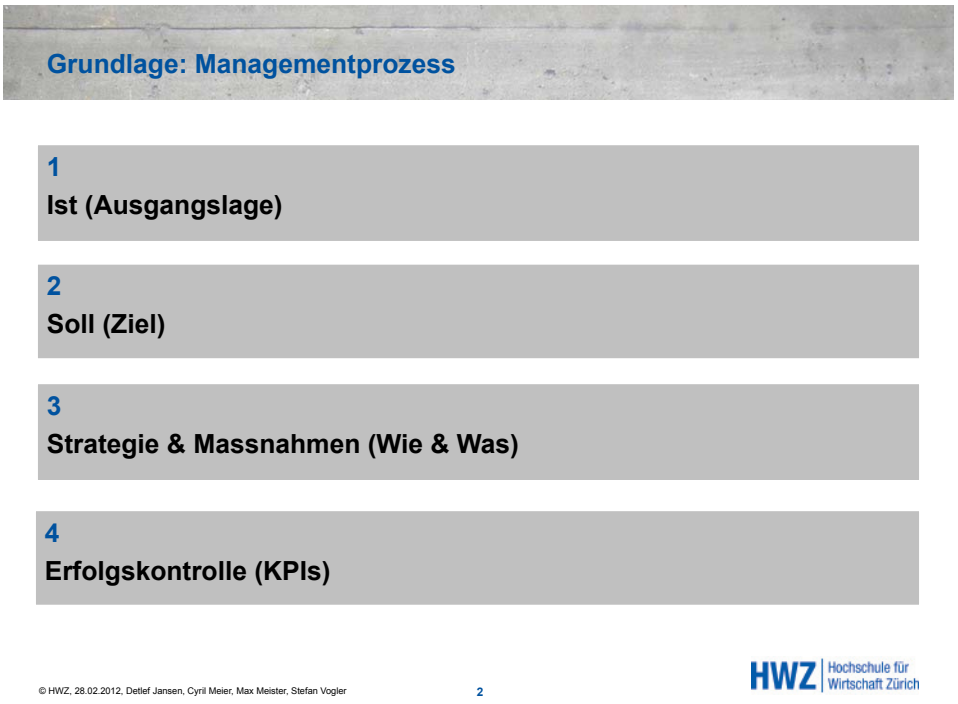
6 . 5

Dokumente

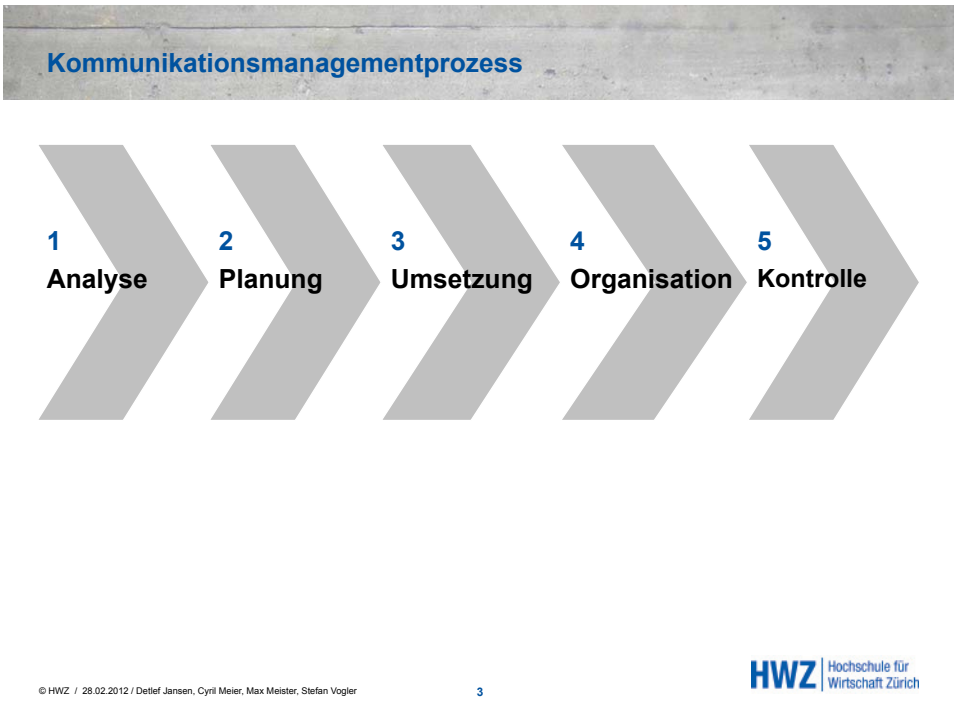
Powerpoint HWZ

Die Powerpointfolien wurden für die Erklärung eines Managementprozesses im Kapitel 2.1.5 verwendet.

HWZ / 28.02.2012 / Detlef Jansen, Cyril Meier, Max Meister, Stefan Vogler



HWZ / 28.02.2012 / Detlef Jansen, Cyril Meier, Max Meister, Stefan Vogler



HWZ / 28.02.2012 / Detlef Jansen, Cyril Meier, Max Meister, Stefan Vogler

HWZ / 28.02.2012 / Detlef Jansen, Cyril Meier, Max Meister, Stefan Vogler