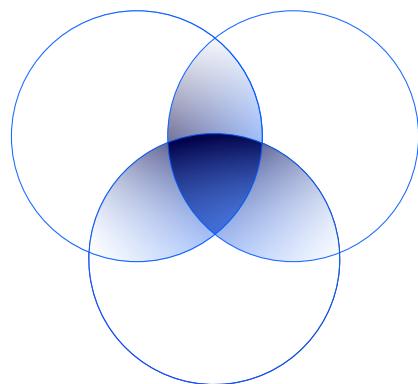


# Corporate Brand Management

auf Basis der be.yond Methode



Autor\*innen  
Inhaltsverzeichnis  
Vorwort: Im Heute das Morgen gestalten

## I Corporate Brand Management – Ein Verständnis entwickeln

- 1 Grundlagen der Marke und der Markenführung
  - 1.1 Der Begriff der Marke
  - 1.2 Funktionen einer Marke
  - 1.3 Historische Entwicklung der Marke
  - 1.4 Entwicklungsstufen der Markenführung
- 2 Von der Produktmarke zur Corporate Brand
  - 2.1 Corporate Brands und ihre Anspruchsgruppen
  - 2.2 Die Bedeutung des Corporate Brand Managements
  - 2.3 Denkschulen des Corporate Brand Managements
    - 2.3.1 Identitätsorientierte Denkschule des Corporate Brand Managements
    - 2.3.2 Verhaltensorientierte Denkschule des Corporate Brand Managements
    - 2.3.3 Strategieorientierte Denkschule des Corporate Brand Managements
  - 2.4 Ziele des Corporate Brand Managements
    - 2.4.1 Ökonomische Ziele
    - 2.4.2 Verhaltenswissenschaftliche Ziele
  - 2.5 Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zum Aufbau einer erfolgreichen Corporate Brand
- 3 Die Identität einer Corporate Brand
  - 3.1 Das Markensteuerrad

## II Die be.yond Methode von Martin et Karczinski

- 4 Warum wir Corporate Brand Management holistisch denken müssen
- 5 be.yond: Der Begriff und die Methode
  - 5.1 Herleitung von Begriff und Name „be.yond“
- 6 Die Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung
  - 6.1 Das ganzheitliche Management der Wirkungsdimensionen
  - 6.2 Starke Marken schaffen Orientierung und Vertrauen
  - 6.3 Die Wirkung von Resonanz und Dissonanz
- 7 Die Module der be.yond Methode: „yond“ und „be“
  - 7.1 „Yond“: Die Macht der Vision – aus der Zukunft denken
  - 7.2 Das Potential der Vision für Unternehmen
  - 7.3 Werte, Vision, Mission, Identität: Übergreifende (Wechsel-)Wirkung
  - 7.4 Bewusstmachung macht den Unterschied
- 8 Werte

- 8.1 Die Bedeutung und Rolle der Werte für die ganzheitliche Unternehmenssteuerung
  - 8.2 Wert und Werte – Herleitung und Definition
  - 8.3 Wert, Werte und Messbarkeit
  - 8.4 Was macht Werte aus, was bewirken sie?
  - 8.5 Wertesysteme und Wertekanon
  - 8.6 Die Erarbeitung eines Wertekanons im yond-Modul
- 9 Sinnstoff und übergeordneter Beitrag: Warum sich Unternehmen Gedanken über ihre Contribution machen müssen
  - 9.1 Bewusstmachung der Contribution
- 10 Das „be-Modul“ der be.yond Methode
  - 10.1 Maximale Entfaltung des Potentials
  - 10.2 Die kohärente Steuerung der Wirkungsdimensionen auf Basis der Werte – das yond ins Leben bringen
- 11 Normative Unternehmenssteuerung anhand der be.yond Methode
- 12 Die Wirkungsdimension »Inhalt«
  - 12.1 Die Wirkungsdimension „Inhalt“ als Substanz der Unternehmensmarke
  - 12.2 Wie Innovation und Wachstum die Dimension Inhalt prägen
  - 12.3 Identität als normativer Rahmen und Treiber von Innovation und Wachstum
- 13 Die Strategie des identitätsbasierten Wachstums
  - 13.1 Wie Unternehmens- und Markenstrategie zusammenhängen
  - 13.2 Nachhaltiges Unternehmenswachstum als Hauptanliegen der Unternehmensstrategie
  - 13.3 Exkurs – Grundbegriffe zum Wachstum von Unternehmen
  - 13.3.1 Interne und externe Wachstumsimpulse
  - 13.3.2 Dimensionen des Wachstums
  - 13.3.3 Organisches und anorganisches Wachstum
  - 13.4 Innovations- und Wachstumsambitionen sind holistisch zu sehen
  - 13.5 Wie Innovations- und Wachstumsambitionen wirtschaftlichen Erfolg sichern
  - 13.6 „Identity based growth“ als Game Changer für das Wachstum von Marken
- 14 Bestimmung von Wachstumsfeldern mit der be.yond Methode
  - 14.1 Die Analyse von Wachstumsmöglichkeiten
  - 14.1.1 Qualitative, quantitative und kombinierte Methoden
  - 14.1.2 Die Kohärenzanalyse der Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung
  - 14.2 Die Bestimmung von Wachstumsfeldern
  - 14.3 Das Konzept des »Conscious Growth«
- 15 be.yond meets „Design Thinking“ – Ein Anwendungsbeispiel für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen
  - 15.1 Der klassische Design Thinking-Prozess
  - 15.2 Der »be.yond Thinking«-Prozess
  - 15.2.1 Die Vorbereitungsphase zum be.yond Thinking Prozess

- 16 Die Wirkungsdimension ›Form‹
  - 16.1 Einleitung
  - 16.2 Zur Selbstwirksamkeit der Form
- 17 Einordnung der be.yond Methode im historischen Diskurs
  - 17.1 Das Konzept der Corporate Identity (CI Konzept) und die be.yond Methode
  - 17.2 Die sinnliche Erfahrung als Basis der Interaktion
- 18 Die be.yond Methode in der Form
  - 18.1 Die Bedeutung der Wirkungsdimension Form in der be.yond Methode
  - 18.2 Visioneering – Die Macht der Imagination
  - 18.3 Beziehung als Schlüssel zum Aufbau der Markenidentität
- 19 Inhaltliche Grundlagen
  - 19.1 Inhaltliches und formales Zusammenspiel
  - 19.2 Inhaltliche und formale Perspektive bilden eine Einheit im Analyse- und Syntheseprozess
- 20 Grundlagen der Gestaltung
  - 20.1 Gestaltungsgrundlagen, holistisches Markenerlebnis und Wertebzug
  - 20.2 Markenerlebnis und Form in der be.yond Methode
    - 20.2.1 Gestalten von Markenerlebnissen
    - 20.2.2 Die Customer Journey
    - 20.2.3 Die Erlebniskette in der be.yond Methode
- 21 Gestaltungsgrundlagen im Sinne der be.yond Methode
  - 21.1 Erlebnisgrundlagen
    - 21.1.1 Das Logo als wichtigstes Identifikationsmerkmal einer Marke
    - 21.1.2 Erlebnisgrundlage Farbe
- 22 Das Briefing des Designprozesses (Creative Brief)
  - 22.1 Inhalte für einen Creative Brief
- 23 Formale Grundlagen
  - 23.1 Basismodule und deren Konzeptionalisierung im Designsysteum
    - 23.1.1 Formale Grundlage Farben
    - 23.1.2 Formale Grundlage Schrift
    - 23.1.3 Formale Grundlage Bild
- 24 Schlussbemerkung zur Form
- 25 Die Wirkungsdimension ›Haltung‹
  - 25.1 „Haltung ist die Währung der Zukunft“
- 26 Einordnung des Begriffs Haltung
  - 26.1 Definition und Beschreibung
    - 26.1.1 Komponenten von Haltung
    - 26.1.2 Haltung und Werte
    - 26.1.3 Haltung und Zeitdimension

- 26.1.4 Haltungen als Handlungsbereitschaft
- 26.1.5 Bewusstsein als Grundlage
- 26.2 Soziologische, psychologische und philosophische Aspekte von Haltung
  - 26.2.1 Haltung in der Psychologie
  - 26.2.2 Haltung in der Philosophie
- 27 Organisationale Haltung
  - 27.1 Haltung von Organisationen und anschließende Konzepte
    - 27.1.1 Unternehmenskultur
    - 27.1.2 Unternehmenswerte
    - 27.1.3 Organisationaler Purpose
    - 27.1.4 Unternehmensvision
    - 27.1.5 Unternehmensstrategie und Mission
  - 27.2 Beispiele für Haltungen in Unternehmen
- 28 Wissenschaftliche Modelle für Corporate Branding mit Haltung
  - 28.1 Be.yond und Markenidentität
  - 28.2 Be.yond und die Verbindung von Vision, Kultur und Image
- 29 Grundsätze und Tools der be.yond Methode
  - 29.1 Ableitungen aus der Einordnung des Begriffs Haltung
  - 29.2 Das Besondere der be.yond Methode
  - 29.3 Praktische Umsetzung von be.yond
  - 29.4 Tools in der Haltungsarbeit mit be.yond
- 30 Wirkungen von Haltungen im Corporate Branding
  - 30.1 Allgemeine Markenwirkungen mit Bezug zu Haltung
  - 30.2 Interne und externe Markenstärke
    - 30.2.1 Markenwert
    - 30.2.2 Wirkungen von Haltungen in Unternehmen
- 31 Fazit & Ausblick

4

- Lösungen
- Literaturverzeichnis
- Abbildungsverzeichnis
- Tabellenverzeichnis
- Abkürzungsverzeichnis

### III Anhang

- Lufthansa: Wir geben dem Himmel ein neues Blau
- Occhio: a new culture of light
- SRH: Aus Leidenschaft fürs Leben

# Im Heute das Morgen gestalten

Die be.yond Methode als ganzheitliche Methode zur wertebasierten Unternehmenssteuerung wurde in über zwanzig Jahren erfolgreicher Transformationsarbeit mit Marken und Unternehmen entwickelt. Die Methode ist unmittelbar aus der Praxis entstanden, das gewonnene Wissen wurde von meinen Partner\*innen, Kolleg\*innen und mir immer wieder angewendet, überprüft und verfeinert. Unsere Philosophie hinter der be.yond Methode und unsere Erkenntnisse zur praktischen Anwendung und Wirksamkeit möchten wir mit allen Menschen teilen, die in unserer immer komplexer werdenden Welt nach Antworten auf die Herausforderungen von Morgen zu suchen. Unser Antrieb ist die Überzeugung, dass wir alle die Möglichkeit haben, nachhaltig an der Gestaltung unserer Zukunft mitzuwirken, dass wir viel bewegen und vieles richtig machen können, wenn wir den Zugang zu unserem Potential kennen und nutzen.

5

Wir bei Martin et Karczinski sind überzeugt davon, dass es dabei auf die ganzheitliche Betrachtung der Dinge ankommt. Unsere Vision ist, dass eines Tages der Zielkonflikt zwischen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft aufgelöst ist. Dazu möchten wir beitragen, Schritt für Schritt. Wir sehen es als unseren Auftrag, zu einem neuen Bewusstsein in die Wirtschaft beizutragen. Denn für eine wirkungsvolle Transformation braucht es hervorragende Leader\*innen, die Menschen aus dem Herzen und aus der Seele heraus inspirieren können. Die Wirkung, die Führungskräfte auf die Unternehmenskultur und damit auf ganzheitlichen, nachhaltigen Unternehmenserfolg haben, kann gar nicht unterschätzt werden. Uns alle interessiert und motiviert der Sinn unserer Tätigkeit, den wir nicht selten als tieferen Sinn unseres Daseins verstehen. Ohne Passion und Hingabe lässt sich nichts bewegen und erreichen, in keinem Bereich des Lebens. Eine dienende und hingebungsvolle Haltung – im Sinne eines Servant Leader – ist der Schlüssel dafür, dass Großes entstehen kann. In den Krisen, die uns gerade beschäftigen, ist uns einmal mehr bewusst geworden, dass wir nach neuen Ansätzen suchen müssen, um mit ihnen umzugehen. Althergebrachtes funktioniert nicht mehr. Es ist an der Zeit für werteorientierte Transformation anstelle optimierenden Managements. Dabei geht es um die Klärung der grundlegenden Fragen: Haben wir eine Vision, die uns

den Weg in die Zukunft weist? Sind wir uns unserer Verantwortung für unterschiedlichste Stakeholder bewusst, wie werden wir ihr gerecht? Wie schaffen wir ein Umfeld, in dem sich Menschen entfalten können? Es gilt, die Perspektive zu wechseln und Grundsätzliches in Frage zu stellen, um Dinge neu denken und damit eine wirksame Veränderung ermöglichen zu können. Diesen Studienbrief verstehen wir als einen ersten wichtigen Schritt auf diesem Weg, als Möglichkeit, die Welt von Morgen aktiv mitzustalten. Die be.yond Methode ist aus der Praxis entstanden und in der Praxis übergreifend anwendbar. Ein grundlegendes Prinzip ist, dass jedes Unternehmen als Marke aufgefasst werden kann – und Marke viel mehr bedeutet als die Außenwahrnehmung. Es geht um die Identität und die damit allumfassende Ausrichtung, die sich darin äußert, warum, was und wie etwas getan wird. Man sagt, dass es für den ersten Eindruck keine zweite Chance gibt. Wir gehen darüber hinaus: „Brand is an attitude.“ Marke ist Haltung – und Währung der Zukunft. Das ist es, was wirklich erfolgreiche Marken verstanden haben. Idealerweise kommt beides zusammen: Dass der erste Eindruck stimmig ist und dass Marken darüber hinaus Haltung zeigen, sprich Verantwortung übernehmen für ihre Wirkungen in ökologischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Hinsicht.

Unsere Methode be.yond ist aus einer holistischen Betrachtungsweise entstanden, aus der Erkenntnis, dass alles mit allem verbunden ist. In meiner intensiven, interdisziplinären Beschäftigung mit der Wirksamkeit von Marken- und Transformationsprozessen habe ich faszinierende Phänomene entdeckt – insbesondere die Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung und ihre Interdependenz – die zum Kern unserer Methode geworden sind und jetzt zum ersten Mal nachvollziehbar beschrieben werden. Was macht erfolgreiche Transformation aus? Was funktioniert wirklich und warum? In der jahrelangen Auseinandersetzung mit den erfolgreichsten deutschen Marken habe ich mich immer wieder mit solchen Fragen befasst, um das Phänomen der Wirkung und ihrer Entstehung und Steuerung in allen Dimensionen zu durchdringen. So hatte ich federführend die Möglichkeit, den Brand Refresh der Lufthansa strategisch zu begleiten und zu gestalten, als erste große Erneuerung der Marke nach Otl Aicher vor 30 Jahren. Ich habe die Luxusmarke Occhio gemeinsam mit Axel Meise aus der Taufe gehoben und in über 20 Jahren zur erfolgreichsten Leuchtenmarke Europas gemacht, zuletzt die SRH auf ihrem Weg zu einem umfassenden Rebranding und darüber hinaus begleitet. Und unabhängig davon, wie groß oder wie klein ein Unternehmen ist, es geht immer um die Führung, die Menschen, mit denen man dabei zusammenarbeitet. Dabei wurde mir klar, dass man wirklich alles in den drei Dimensionen Inhalt, Form und Haltung betrachten kann, wie wirkungsvoll dieses Modell für die Marken- und sogar Unternehmensführung ist. Es hilft dabei, die richtige Perspektive einzunehmen und Stimmigkeit und damit maximale Wirkung zu erzeugen. Mit der Botschaft...

6

## ...Inhalt, Form und Haltung werden eins...

...haben wir diese Idee, die der be.yond Methode zugrunde liegt und in ihr zur Anwendung kommt, schon 2008 formuliert. Letztlich geht es bei allen Methoden zum Corporate Brand Management um die Identität. Wir gehen weit darüber hinaus und bringen die Identität auf Basis der Werte in den Dimensionen Inhalt, Form und Haltung so in die Anwendung, dass sie als normativer Rahmen für die Steuerung des gesamten Unternehmens genutzt werden kann.

Im Laufe der Jahre haben wir in unserer Arbeit von vielen Menschen die Resonanz bekommen, dass sie so einen Prozess und so eine Methode wie die unsere woanders noch nie erlebt hätten. Sie zeigten sich beeindruckt von der Authentizität und Wirksamkeit unseres Vorgehens. Markenarbeit mit der be.yond Methode ist vor allem Arbeit mit den Menschen, an ihrer Entwicklung. Die starke Wirkung<sup>04</sup>, die die be.yond Methode auf Menschen und auf Marken hat, hat viel dazu beigetragen, sie systematisieren und noch viel mehr Menschen zugänglich machen zu wollen. 2020 schließlich, bei einem der zahlreichen C-Level-Workshops im Rahmen des Markenprozesses der SRH, sprach mich der Rektor der SRH Fernhochschule Prof. Dr. Ottmar Schneck darauf an, ob wir unsere Methode denn bereits verschriftet hätten und sie für die Lehre zugänglich machen könnten. Bei Martin et Karczinski haben wir Teile der Methode natürlich schon lange angewendet und immer weiter verfeinert. Dabei war das angewandte Wissen, die Erfahrung mit der be.yond Methode in der Organisation nicht überall gleich verteilt, ganz vieles lag bei mir. Prof. Dr. Schneck hat den entscheidenden Impuls gegeben, aus diesem Wissen zu schöpfen, unser umfassendes Material zu sichten und aufzubereiten und die be.yond Methode zum ersten Mal in ihrer Gesamtheit zu beschreiben. Dafür möchte ich ihm von Herzen danken. Denn nicht nur der Prozess selbst hat mir und meinem Team große Freude gemacht, ich freue mich auch darüber, dass unsere Methode damit auch den Menschen in anderen Organisationen, insbesondere in den entscheidenden Führungspositionen, zugänglich wird. Ich bin überzeugt davon, dass die Ideen, Gedanken und Einsichten hinter be.yond einfach zu verstehen und damit maximal partizipativ sind. Die be.yond Methode ist prädestiniert dazu, alle Menschen zu befähigen, den Gedanken von „Holistic mind will change the world“ wirkungsvoll in die Welt zu tragen.

Peter Martin,  
München, September2021

7

---

<sup>04</sup> Gemäß Duden (2021d) wird Wirkung als „durch eine verursachende Kraft bewirkte Veränderung, Beeinflussung, bewirktes Ergebnis“ definiert.

# Corporate Brand Management – Ein Verständnis entwickeln

Im ersten Teil des vorliegenden Studienbriefs sollen den Student\*innen die Grundlagen des Phänomens Marke und im spezifischen der Disziplin Corporate Brand Management vermittelt werden. Ziel ist es, dass die Studierenden im Rahmen dieses ersten Teils ein fundiertes Verständnis dafür entwickeln, dass starke Corporate Brands viel mehr als nur ein Logo oder ein antizipiertes Versprechen sind.

Sie sind wesentliche strategische Erfolgsfaktoren für Unternehmen, deren große Potentiale heutzutage oftmals vernachlässigt oder gar nicht erst ausgeschöpft werden. Ein in diesem Zusammenhang oft genannter Satz, der gemeinhin dem US-Unternehmer Forbes<sup>5</sup> zugeschrieben wird, lautet: „Your brand is the single most important investment you can make.“<sup>9</sup>

Dieser Studienbrief wird dem\*der Leser\*in vermitteln, wieso diese Auffassung – heute mehr denn je – zutreffend ist.

---

<sup>5</sup>Forbes (o. A.) zitiert nach Drawww (2018)

# Kapitel 03

## Die Identität einer Corporate Brand

10

### Lernziel:

- › Definieren, was unter dem Konzept der Markenidentität zu verstehen ist und in welcher Beziehung dieses zur Unternehmensidentität steht.
- › Den Stellenwert der Markenidentität in Bezug auf das Corporate Brand Management begründen.
- › Das Markensteuerrad anwenden.

Die Grundlage einer Corporate Brand ist ihre Identität. Diese gilt es bei bereits existierenden Corporate Brands zu schärfen und aufrechtzuhalten; bei neuen Unternehmensmarken muss diese zunächst erarbeitet und entwickelt werden.

Ähnlich wie Menschen weisen auch Marken eine Form der Identität auf. In Anlehnung an die aktuelle sozialwissenschaftliche Identitätsforschung zeichnen Marken und Unternehmen sich durch eine Gruppenidentität aus. Diese äußert sich in Form von gemeinsamen Vorstellungen, Eigenschaften, Werten und Verhalten, die wiederum durch gemeinschaftliche Erfahrungen und Lernprozesse heranreifen. Je stärker die Gruppenidentität, desto eher kann diese mit der Identität eines Individuums verschmelzen und somit integraler Bestandteil der persönlichen Identität werden (z.B. Siemens-Mitarbeiter\*innen nennen sich „Siemensianer“). Sie dient dazu als übergreifenden Konzept Gruppen zu kennzeichnen, zusammenzuhalten und schließlich auch untereinander abzugrenzen. Die Identität einer Corporate Brand umfasst somit die Identität der Gruppe an Individuen, durch die sie verkörpert wird.<sup>172</sup>

In diesem Zusammenhang lässt sich das Konzept der Markenidentität gemäß Burmann et al. als „diejenigen raumzeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen“<sup>173</sup> definieren. Dabei beziehen sich die Markenmerkmale in Anlehnung an Esch<sup>174</sup> auf den Nutzen, die Attribute, die Erlebnisse und die Emotionen einer Marke, die allen relevanten Stakeholdern übermittelt werden soll. Aus der Perspektive eines Unternehmens und somit der internen Stakeholder (z.B. Mitarbeitende, Manager\*innen und Eigentümer\*innen) ist die Markenidentität das Selbstbild einer Marke. Demgegenüber steht das Markenimage als Fremdbild, das von externen Anspruchsgruppen gebildet wird<sup>175</sup>. Dabei Bedarf es logischerweise zunächst die Konzeption des Selbstbilds einer Marke, bevor dieses ein Fremdbild aus externer Sicht hervorrufen kann.<sup>176</sup>

11

Die Markenidentität umfasst ihre grundlegenden, wesensprägenden Eigenschaften, das, wofür eine Marke steht. Sie gibt die Leitplanken vor, nach denen im Sinne der Marke sowohl nach außen als auch nach innen gehandelt und kommuniziert werden soll. Im Rahmen der Disziplin Corporate Brand Management wird spätestens in diesem Zusammenhang ersichtlich, dass die bisherige Trennung der Marken- und Unternehmensidentität in der Fachliteratur und Praxis weder zielführend noch sinnvoll ist. Eine Corporate Brand sollte – wie ein Mensch auch – im Idealfall nur eine Identität verkörpern: Diese bezieht sich nicht auf eine vom Unternehmenskern losgelöste oder abgeleitete Markenidentität, sondern deckt sich ausnahmslos mit der Unternehmensidentität. Die Markenidentität sollte der Unternehmensidentität entsprechen. Alles andere sorgt für Verwirrung und wäre schizophren. Erst durch die Verinnerlichung dieses Ansatzes ist ein holistisches und wirksames Corporate Brand Management und damit einhergehend identitätsbasiertes Wachstum für Unternehmen möglich. Wie sich dieses in der Praxis realisieren lässt, wird in der Beschreibung der be.yond Methode von Martin et Karczinski nachvollziehbar.

Aufgrund dessen, dass nicht allen relevanten Stakeholdern sämtliche Identitätscharakteristika einer Corporate Brand gleich stark kommuniziert werden können, bedarf es einer Konzentrierung und Hierarchisierung der wesentlichen Merkmale. Diesen Anspruch erfüllt die Markenpositionierung, die eine Marke nach den relevantesten Präferenzen ihrer Anspruchsgruppen ausrichtet und sie von ihrer Konkurrenz abgrenzt. Berücksichtigt werden nur wenige aber bedeutende Differenzierungsmerkmale einer Marke. So positioniert sich die Submarke Mercedes-AMG u.a. durch Leistungsfreude und Schnelligkeit als Performance Luxury Automobilmarke,

<sup>172</sup> Vgl. Burmann et al. (2012), S. 39

<sup>173</sup> Burmann et al. (2003), S. 16

<sup>174</sup> Vgl. Esch (2019a), S. 90

<sup>175</sup> Burmann et al. (2012)

<sup>176</sup> Vgl. Kapferer (1992), S. 45

Skoda soll hingegen mit einfachen und cleveren Produktlösungen („Simply Clever“) das untere Preissegment erobern. Ist die Markenpositionierung einmal definiert, so wird anhand von daraus abgeleiteten kommunikativen Maßnahmen das Soll-Markenimage angestrebt. Letztlich wird so die Markenidentität für alle relevanten Anspruchsgruppen ersichtlich und erlebbar. Es ist jedoch nur möglich ein gewisses Image zu erzielen, wenn dieses auch von Innen gelebt wird. Demnach ist es elementar, eine Marken in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter\*innen zu verwurzeln. Das Herz einer Corporate Brand manifestiert sich in Form ihrer gelebten Gruppenidentität, die alle internen Stakeholder umfasst. In diesem Zusammenhang sagte die Unternehmerin und ehemalige US-amerikanische Unterstaatssekretärin Charlotte Beers einst:

„You cannot win the hearts of customers unless you have a heart yourself.“<sup>177</sup>

Das Zusammenspiel von Markenidentität, Markenpositionierung und dem Image einer Marke wird nochmals visuell in Abbildung 25 veranschaulicht. Vor dem Hintergrund, dass sich die Identität einer Corporate Brand mit der Identität des jeweiligen Unternehmens decken muss, ist zu beachten, dass die Identitätsbestimmung einer Unternehmensmarke in Abstimmung mit dem gesamthaften strategischen Kurs eines Unternehmens erfolgen muss. Ebenso muss die Ausrichtung des Marken- bzw. Produktpportfolios mitberücksichtigt werden. Aaker und Joachimsthaler<sup>178</sup> unterschieden hier zwischen Unternehmen, die über ihre einzelnen Produktmarken im Markt auftreten (Branded House; z.B. Procter & Gamble, Unilever, General Electrics) oder als alleinige starke Unternehmensmarke (Branded House; z.B. Siemens, Sony, Nike) agieren. Neben diesen analytischen und rationalen Aspekten müssen vor allem auch emotionale Faktoren für die Entwicklung und Bestimmung der Markenidentität herangezogen werden. Durch die Anwendung von emotionalen Identitätsmerkmalen lassen sich Wettbewerbsvorteile wirksam erschließen. Zum einen, weil Marken sich kaum noch ausreichend über objektive und rationale Attribute unterscheiden können (alle Fluggesellschaften beanspruchen Kundenzentriertheit und unbesorgtes, sicheres Reisen für sich und ihre Marke; sämtliche Automobilhersteller legen Wert auf Fahrspaß, cooles Design und ein neues Umweltbewusstsein) und zum anderen, weil Menschen weitestgehend alle grundlegenden Entscheidungen emotional treffen. Wenn eine Corporate Brand also an den Emotionen ihrer Anspruchsgruppen anknüpfen, so kann sich das für ein Unternehmen enorm auszahlen.

---

<sup>177</sup> Beers (o. A.) zit. nach Aaker/  
Joachimsthaler (2000), S. 33

---

<sup>178</sup> Aaker/Joachimsthaler (2000),  
S. 104 ff.

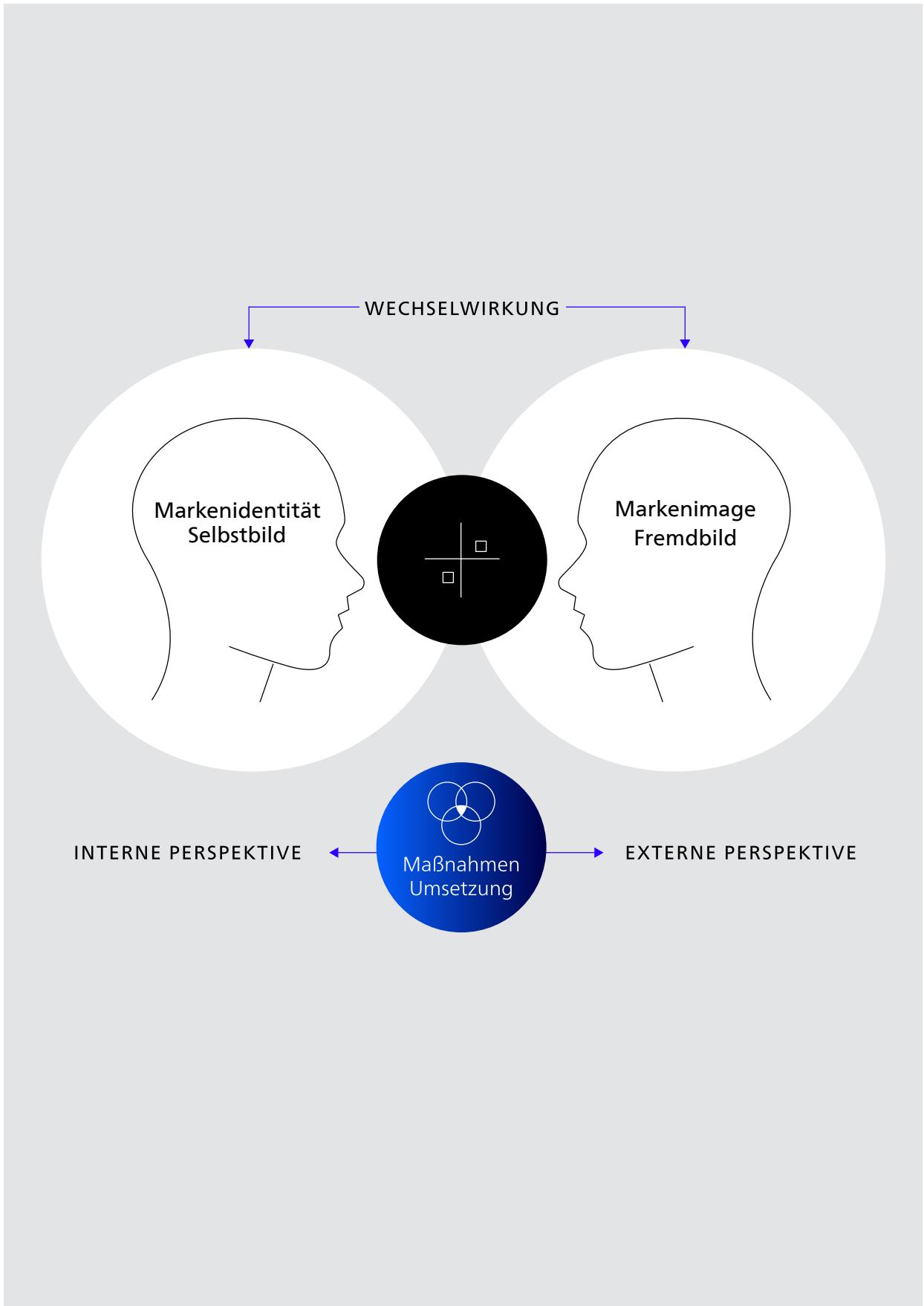


Abbildung 25: Das Zusammenspiel von Markenidentität, Markenimage und der Positionierung

## 03.1

### Das Markensteuerrad

Ein geeignetes Instrument für die Erfassung der Markenidentität ist das sogenannte Markensteuerrad, welches von Icon Added Value erfunden (siehe Beispiel Abbildung 26) und später von Esch modifiziert wurde. Die Weiterentwicklung von Esch beruhte sich dabei vor allem auf die Verknüpfung der verschiedenen Quadranten und eines weiteren Moduls.<sup>179</sup>

14

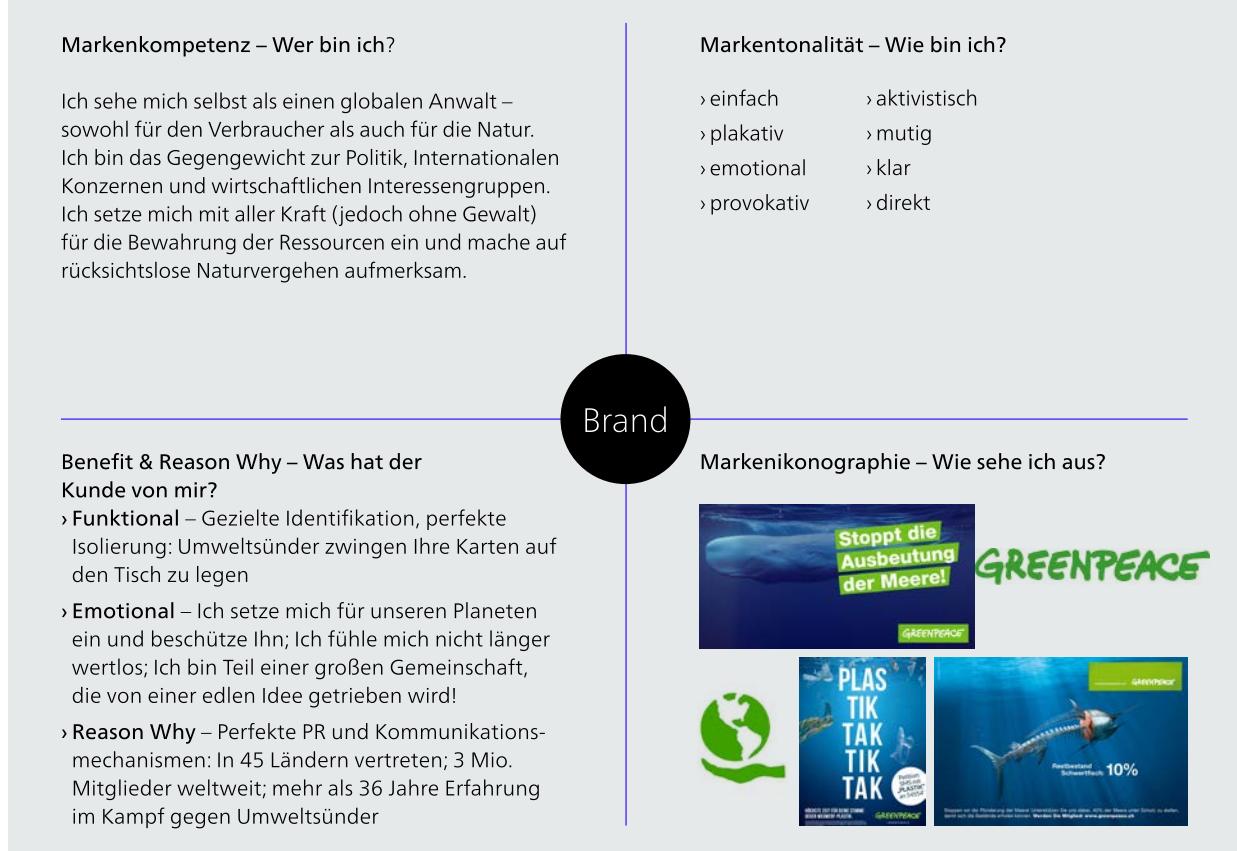


Abbildung 26: Icon Added Value Markensteuerrad am Beispiel von Greenpeace

<sup>179</sup> Vgl. Radtke (2014), S. 27

Das weiterentwickelte Markensteuerrad von Esch (siehe Abbildung 27) lässt sich in vier Quadranten unterteilen: den Markennutzen, die Markentonality, die Markenattribute und das Markenbild. Während sich die linke Seite des Markensteuerrads auf die „Hard Facts“ einer Marke bezieht, umfasst die rechte Seite hingegen die „Soft Facts“. Der Aspekt der Markenkompetenz steht dabei im Zentrum. Zur Erinnerung: „Soft Facts“ werden gemäß Kahnemann<sup>180</sup> über das System 1 unbewusst, implizit und automatisch vom menschlichen Gehirn aufgenommen. Die „Hard Facts“ (System 2) benötigen hingegen eine kognitiv gelenkte, intensive und aufwendigere Informationsaufnahme, die vom Konsumenten aktiv gesteuert und überprüft wird. Nach Esch fungiert System 1 als Autopilot und System 2 demgegenüber als Pilot

Im Folgenden sollen die unterschiedlichen Bereiche in Anlehnung an das modifizierte Markensteuerrad von Esch erläutert werden.



Abbildung 27: Das Weiterentwickelte Markensteuerrad von Esch.  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch (2019b), S. 95)

<sup>180</sup> Vgl. Kahnemann (2012)

## What's in it for me? Die „Hard Facts“ einer Marke:

- › Der formulierte Markennutzen gibt eine Antwort auf die Leitfrage „Was biete ich an?“ In Anlehnung an die Lehre der Produktpolitik lässt sich der Gesamtnutzen in Grund- und Zusatznutzen unterteilen. Während viele Unternehmen und Produkte einen ähnlichen Grundnutzen erbringen, dient vor allem der Zusatznutzen als maßgebliches Differenzierungsmerkmal und potenzieller Wettbewerbsvorteil. So kann beispielsweise jedes Auto einen Fahrer von einem Ort zu einem anderen Ort transportieren (Grundnutzen). Eine Marke kann in diesem Kontext ihre Differenzierungsfunktion entfalten und durch konkrete Vorstellungsbilder und affektive Assoziationen das Nutzenversprechen (inkl. Zusatznutzen) vermitteln. Insofern kann eine bestimmte Automarke für Sportlichkeit und Exklusivität stehen, eine andere hingegen als familienfreundlich und Praktikabel empfunden werden.<sup>181</sup> Bei dem Nutzen einer Marke kann grob zwischen dem psychosozialen Nutzen („Als Tesla-Fahrer fühle ich mich modern und zukunftsorientiert“) und dem sachlich-funktionalen Nutzen („Ein Smart ist das ideale Auto für die Großstadt“) unterschieden werden.<sup>182</sup>
- › Die Markenattribute umschreiben die Eigenschaften einer Marke. Diese können sich auf das konkrete Angebot (z.B. Elektromobilität und autonomes Fahren bei Tesla) oder das Unternehmen als Ganzes beziehen (z.B. Tesla als visionärer Automobilhersteller). Die Markenattribute dienen in erster Linie dazu, Vertrauen bei den Zielgruppen zu schaffen und das Nutzenversprechen zu begründen.<sup>183</sup> Über eine Milliarde iPhones sind weltweit in Nutzung und vermutlich auf Eigenschaften von Apple wie innovativ, intuitiv und designaffin zurückzuführen. Ähnlich bei Google (einfach), McKinsey (intelligent), Amazon (kundenorientiert). Zwar konkretisieren die <sup>184</sup>Markenattribute den jeweiligen Nutzen einer Marke, dennoch gilt der Grundsatz: Konsumenten kaufen keine Eigenschaften (= Ursache), sondern vorrangig einen Nutzen (= Wirkung).<sup>184</sup>

16

Der Nutzen einer Marke fokussiert sich häufig auf konkrete angebotsbezogene Eigenschaften. Allerdings unterscheidet sich bei einer Corporate Brand die Relevanz eines Nutzens je nach Anspruchsgruppe. Für einen Mitarbeitenden mag der Nutzen „verlässlicher Arbeitgeber“ demnach eher von Bedeutung sein als unmittelbar für einen\*eine Kund\*in, einen\*eine Journalist\*in oder einen\*eine Aktionär\*in.

Um die Relation zwischen Markenattributen und Markennutzen zu ermitteln, empfiehlt es sich, eine Ziel-Mittel-Beziehung (eng. Means End Chains Model) zu erarbeiten. Zweck dieser Methode ist es, einen fundierten Einblick darüber zu erhalten, welchem Nutzen welche konkreten Eigenschaften zu Grunde liegen. Hierfür werden den anspruchsgruppen-spezifische „Warum-Fragen“ gestellt (z.B. „Warum empfinden Sie Airbus als guten Arbeitgeber“; „Warum sind Sie Kund\*in bei der Nürnberger Versicherung?“) um ein Beziehungslandkarten zwischen Nutzen, Eigenschaften und Werthaltungen (in Form von persönlichen Zielen wie Selbstverwirklichung oder Sicherheit erleben) zu erstellen. Wird eine konkrete Eigenschaft genannt, so kann nachgehakt werden, warum dieser Eigenschaft eine hohe Bedeutung zu kommt.

Hard Facts einer Marke sind meist offensichtlich und gut zu erfassen. Die Bedeutung eines bestimmten Nutzens und dessen Priorität seitens der Stakeholder lässt sich nicht ganz so leicht einschätzen. Auch kann ein wünschenswerter Nutzen nicht erzielt werden, da dieser mit falschen oder nicht vorhandenen Attributen auskommen muss. Grundsätzlich wollen zahlreiche Unternehmen mit innovativen, nutzerzentrierten Lösungen punkten, in der Realität gelingt es nur ein paar wenigen diesen Nutzen konsequent durch die entsprechenden Attribute zu unterstützen.

<sup>181</sup> Mittelstaedt (2020b)

<sup>182, 183</sup> Vgl. Esch (2019a), S. 96

<sup>184</sup> Vgl. Esch (2018), S. 99

## How do I feel about it? Die „Soft Facts“ einer Marke:

- › Die Frage „Wie bin ich?“ wird von der Markentonalityt adressiert. Dieser Aspekt bestimmt die Gefühlswelt und die damit verbundenen Emotionen, die mit einer Marke assoziiert werden. Die Markentonalityt lässt sich über drei unterschiedliche Subkategorien erschließen: einerseits über die Markenpersönlichkeit, andererseits über die Markenbeziehung und schließlich auch über das Markenerlebnis. Jennifer L. Aaker<sup>185</sup> definiert Markenpersönlichkeit als „the set of human characteristics associated with a brand“. Demnach können wie Menschen, auch Marken gewisse Persönlichkeitsattribute aufweisen. Harley Davidson gilt als rebellisch und freiheitsliebend; Red Bull kann als mutig, aufregend und extrovertiert beschrieben werden; Nike hingegen ist inspirierend, cool und aktiv. Das Konzept der Markenpersönlichkeit wird von der Theorie des Animismus<sup>186</sup> gestützt, wonach Menschen dazu tendieren, leblose Dinge durch die Zuschreibung von humanistischen Merkmalen zu „beseelen“ und dadurch die Interaktion mit ihnen zu ermöglichen bzw. zu vereinfachen.<sup>187</sup>

Kund\*innen präferieren oftmals Marken, die mit ihrer eigenen Persönlichkeit übereinstimmen (z.B. Louis Vuitton und Exklusivität; Suhrkamp und Intellektualität; Nike und Sportlichkeit; Patagonia und Nachhaltigkeit) oder für den\*die Kund\*in erstrebenswerte Persönlichkeitsmerkmale verkörpern (durch den Kauf eines Produkts von Louis Vuitton fühlt man sich exklusiv). Auch kann eine enge Verbindung, ja sogar eine Verschmelzung, zwischen den Gründerpersönlichkeiten und Unternehmensmarken bestehen. Die Corporate Brand Virgin ist stark mit dem Gründer Richard Branson verknüpft, die Samwer Brüder mit Zalando und Rocket Internet, Amazon mit Jeff Bezos, Facebook mit Mark Zuckerberg und Tesla mit Elon Musk.

17

Marken können zudem zu ihren Anspruchsgruppen Beziehungen aufbauen und pflegen. Beispielsweise kann die traditionsreiche Koffermarke Rimowa zum treuen Weggefährten vom vielreisenden Menschen werden – ebenso wie der ADAC. Die Beziehung zur Deutschen Bank ist eher formell, die von Porsche-Fans gleicht wiederum einer aufregenden Liebesbeziehung. Abschließend kann die Markentonalityt auch als Bestandteil des Markenerlebnisses zugänglich gemacht werden. In diesem Zusammenhang werden Marken mit bestimmten Erlebnissen durch Kommunikation und/oder persönlichen Wahrnehmungen verbunden.

- › Das Markenbild gibt klare Regeln hinsichtlich der Gestaltung einer Marke vor und beantwortet somit die Frage „Wie trete ich auf?“. Das Markenbild ist ein sehr umfangreicher Aspekt, der sich auf zahlreiche Eindrücke einer Marke bezieht und alle Touchpoints gemäß den drei vorherigen Quadranten gestalterisch übersetzt. Somit wird die Markentonalityt durch das Markenbild erlebbar und die Markenattribute durch dieses sichtbar. Das Markenbild umfasst keineswegs nur visuelle Eindrücke, sondern auch haptische, akustische, auditive sowie geruchs- und geschmacksbezogene Bilder. Es geht also um das übergreifende Verhalten und Erlebnis der Marke. Nur wenn alle multisensorischen Merkmale in sich stimmig sind, kann ein klares Bild daraus resultieren (Weiterführung siehe Kapitel Form).

Im Zentrum des Markensteuerrads steht die Markenkompetenz. Diese umfasst die Kernfrage „Wer bin ich?“ und bezieht sich auf das, was die Marke ausmacht und erklärt somit idealerweise kurz und knapp ihre Daseinsberechtigung. Hierfür kann die Markenhistorie oder die Zeitdauer im Markt (Würth mit 75 Jahren Expertise als Spezialist für Montage- und

<sup>185</sup> Aaker (1997), S. 347

<sup>186</sup> Vgl. Gilmore (1919)

<sup>187</sup> Vgl. Burmann et al. (2012), S. 54

Befestigungsmaterial), die Herkunft der Marke (Deutschland steht z.B. für eine ausgeprägte Ingenieurskunst. Folglich wirbt VW auch im internationalen Raum mit dem dt. sprachigen Claim „Das Auto.“), ihre Bedeutung im Markt (Amazon als weltweit größter Online-Versandhändler) oder ihre zentralen Assets (N26: digitales Banking, Pfizer: Patente) herangezogen werden. Mit Hilfe der ausgearbeiteten Markenkompetenz lassen sich die zuvor dargestellten vier Quadranten konkretisieren, wobei zu beachten ist, dass alle fünf Aspekte des Markensteuerrads ausnahmslos aufeinander abgestimmt sein müssen und sich in keiner Weise widersprechen dürfen.

Während die Markenkompetenz einer Unternehmensmarke über die Zeit relativ konstant bestehen bleibt, können sich die anderen Bereiche eher einer Anpassung bzw. Aktualisierung unterziehen. Gibt es bei Unternehmen beispielsweise also einen strategischen Kurswechsel (z.B. die Erschließung eines neuen Marktes oder die Integration einer Nachhaltigkeitsstrategie), so muss dieser auch im Rahmen des Markensteuerrads bzw. der Markenidentität neu berücksichtigt werden. Dies ist ein kontinuierlicher Prozess, in dem sich alle fünf Bausteine gegenseitig beeinflussen und im Idealfall ein verständliches, schlüssiges und harmonisches „Big Picture“ der Corporate Brand produzieren. Schließlich nehmen Anspruchsgruppen eine Marke nicht stückchenweise, sondern nur als Ganzes wahr.

In einem mehrstufigen Prozess geht es nun darum, die sogenannte Soll-Identität einer Unternehmensmarke systematisch zu entwickeln und festzulegen. Sie umfasst die Zielidentität, die in den Köpfen aller für eine Corporate Brand relevanten Anspruchsgruppen verankert werden und an der sich zukünftige, markenspezifische Managementaufgaben ausrichten sollten. Bei einer existierenden Corporate Brand gestaltet sich die Ableitung der Soll-Identität als äußerst umfangreich, da sich hier bereits Vorstellungsbilder bei den Stakeholdern gebildet und etabliert haben (z.B. McDonalds, die sich mittlerweile als gesund, frisch und kalorienbewusst geben – bzw. es versuchen – und in diesem Zusammenhang ihre führenden Corporate Farben von Rot und Gelb zu Grün und Gelb anpassten). Eine neue Marke ist noch ein unbeschriebenes Blatt, das für Markenverantwortliche noch viel Gestaltungsräum bietet.

18

Im Folgenden soll ein vereinfachter Überblick zu den einzelnen Prozessschritten gegeben werden<sup>188</sup>:

- › **Schritt 1:** Im Rahmen einer fundierten Marktanalyse werden Kundenbedürfnisse, Wettbewerber und das Auftreten im eigenen Marktumfeld beleuchtet. Diese Untersuchung wird überwiegend in Form von Desk Research durchgeführt, wobei für einen holistischen Blick auf die Dinge weitere Methoden ratsam sind. Die Marktanalyse ist eine vorgelagerte Aufgabe, die als essenzielle Grundlage für das weitere Vorgehen dient.
- › **Schritt 2:** Die Ist-Identität wird aus der unternehmensinternen Perspektive im Rahmen von Workshop-Formaten mit den Führungskräften und Mitarbeitenden erfasst.
- › **Schritt 3:** Im Anschluss wird die aus der Innensicht erhobene Ist-Identität bzw. die daraus abgeleiteten Identitätsmerkmale einer unternehmensexternen Sicht gegenübergestellt. Anhand qualitativer (z.B. Tiefeninterviews) und quantitativer Verfahrensweisen wird ermittelt, welche Identitätsmerkmale die relevanten Anspruchsgruppen einer Marke und welches Image sie der Konkurrenz zuschreiben. Dies spielt später vor allem für die Herleitung der Markenpositionierung eine bedeutende Rolle.

---

<sup>188</sup> Vgl. Esch (2018), S. 113ff.

- › **Schritt 4:** Anschließend werden die Analyseergebnisse aus der Innensicht mit denjenigen aus der Außensicht verglichen. Dabei wird untersucht, an welchen Stellen es Übereinstimmungen bzw. Gemeinsamkeiten gibt und wo sich Differenzen aufweisen lassen. Überwiegen die Differenzen, so lässt sich unter anderem eine mangelnde kommunikative Umsetzung vermuten. Sieht sich ein Automobilhersteller selbst, also aus der unternehmensinternen Perspektive heraus, als innovativ und führender Player in der Elektromobilität, so kann es sein, dass beispielsweise Konsument\*innen oder Medien diese Einschätzung nicht teilen. Umgekehrt können Anspruchsgruppen Unternehmensmarken mit Identitätsmerkmalen in verknüpfen, die aus interner Sicht überraschend wirken können. Dieser Umstand kann an der US-Amerikanischen Funktionskleidungsmarke Dickies nachvollzogen werden, die sich in den 1990er Jahren über ihren eigentlichen Zweck hinaus in der Pop-Kultur zum heißbegehrten Kultkleidungsstück entwickelte. Als ein weiteres Beispiel lässt sich die Unternehmensberatung McKinsey heranziehen, der nachgesagt wird, oftmals aus Prestige-Gründen und als Gütesiegel von Kund\*innen oder Bewerber\*innen gewählt zu werden. Nachdem die Innensicht mit der Außensicht abgeglichen wurde, werden die einzelnen Identitätskomponenten gemäß ihrer Relevanz für den zukünftigen Erfolg in den entsprechenden Märkten überprüft und bewertet. Schließlich wird aus diesen erarbeiteten Ergebnissen die Soll-Identität entwickelt und festgelegt.
- › **Schritt 5:** Ist die Soll-Identität mal definiert, so lassen sich die Anforderungen hinsichtlich der Soll-Positionierung bestimmen. Hierfür werden die zentralen Identitätsmerkmale, die auf sich auf Wettbewerbsdifferenzierung und Kaufverhaltensrelevanz beziehen, extrahiert und im Rahmen einer Positionierungsmatrix dargestellt. Bei der Positionierung sollten sich Markenverantwortliche ganz nach dem Motto „weniger ist mehr“ nur auf die wichtigsten Aspekte fokussieren. Schließlich ist sie das Ergebnis eines Prozesses, der die Kompetenzen des Unternehmens mit den Bedürfnissen der Zielgruppen verbindet - unter Berücksichtigung der Wettbewerber und zukünftiger Entwicklungen.
- › **Schritt 6:** Unternehmen und ihr Umfeld unterliegen einem stetigen Wandel. Dies kann auch Auswirkungen auf Corporate Brands und ihre Identitätsmerkmale haben. Daher ist es für die Markenführung elementar, ein kontinuierliches Markencontrolling und -tracking zu betreiben. Damit verbunden bedarf es auch wieder wiederkehrende Erhebung der Stakeholder-Wahrnehmungen und Analyse der Marktgegebenheiten.

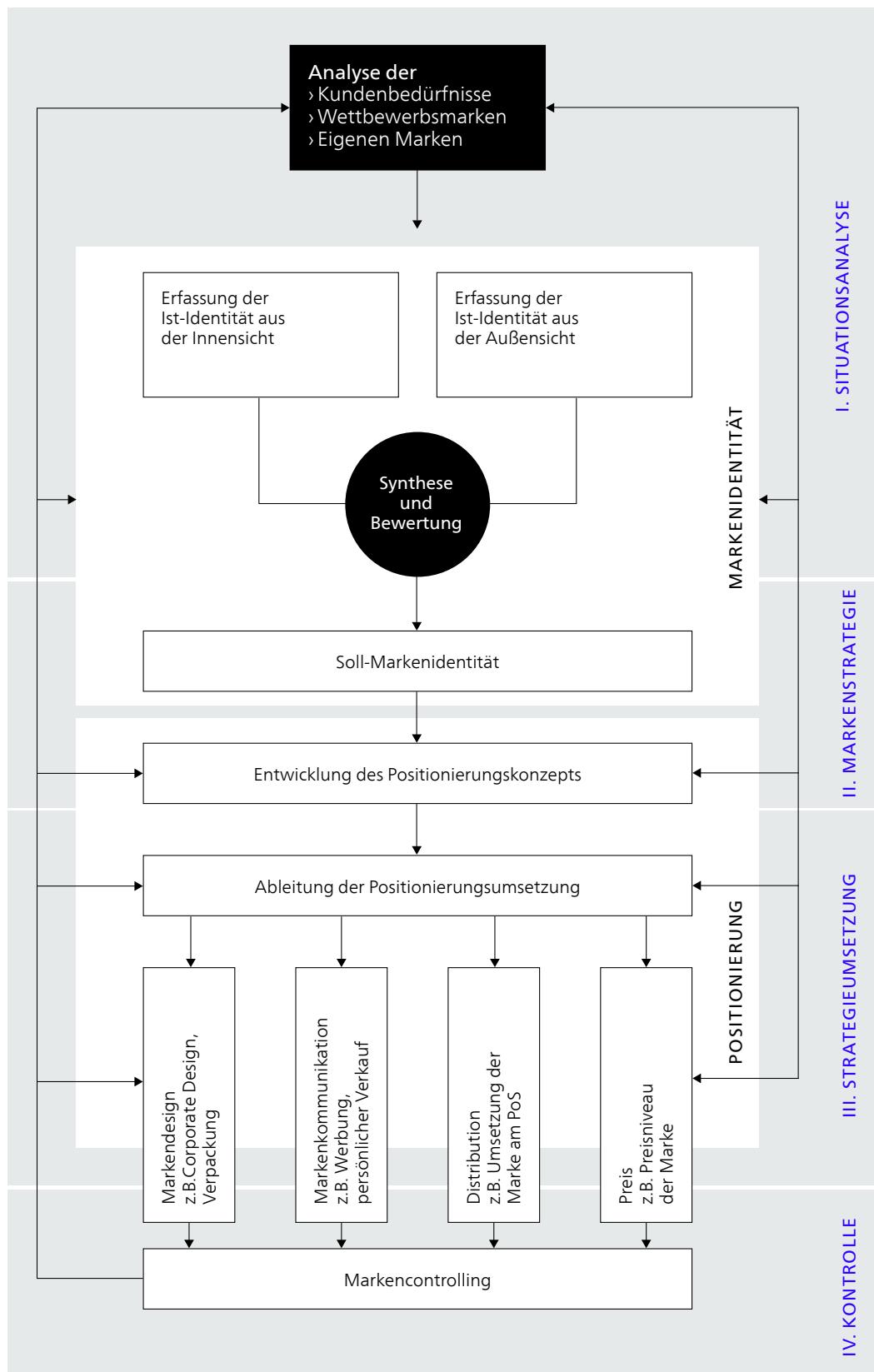


Abbildung 28: Managementprozess der Identitätsbasierten Markenführung gem. Esch  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch (2019), S. 95)

Corporate Brands entstehen nicht aus dem Nichts. An vorgelagerter Stelle steht immer eine unternehmerische Idee und entsprechende Ambitionen diese in ein Geschäftsmodell zu übersetzen. Anders als bei Produktmarken bezieht sich die Corporate Brand nicht nur auf ein spezifisches Leistungsangebot eines Unternehmens, sondern auf das Unternehmen als Ganzes. Ausgangspunkt für den Aufbau und die Weiterentwicklung der Unternehmensmarke ist die Identitätsbestimmung und -schärfung, die sich konsequenterweise an der Identität des Unternehmens orientiert bzw. sich nach dem Verständnis des vorliegenden Studienbriefs sogar mit ihr deckt. Entsprechend sollte der oben aufgezeigte Identitätsbestimmungsprozess keineswegs isoliert von den wesentlichen unternehmerischen Grundmotiven und Zielvorstellungen bestimmt werden. Stattdessen sollte der Prozess in den normativen Rahmen eines Unternehmens eingebettet sein, der die unternehmerische Vision, die Mission und die Werte (im Sinne von „Normen für das soziale Handeln“) als Bezugspunkte umfasst und mit denen das Management eine strategische Ausrichtung formuliert.

Während in der Fachliteratur und Praxis oftmals von einer dezidierten Markenvision, Markenmission oder von konkreten Markenwerten – parallel zur unternehmerischen Vision, Mission und Werte – die Rede ist, scheint diese Differenzierung im Zusammenhang mit einer Corporate überaus irreführend. Stattdessen sollte eine Unternehmensmarke lediglich eine Vision verkörpern, und zwar jene des dahinterstehenden Unternehmens. Gleiches gilt für die Mission und Werte. Die normative Kraft der drei Bezugspunkte Vision, Mission und Werte ist ein wesentliches Element der von Martin et Karczinski entwickelten be.yond Methode und lässt sich in der Unternehmens- bzw. Markenidentität verorten. Inwiefern diese drei Aspekte die Identität einer Corporate Brand bestimmen und welchen Stellenwert ihnen dadurch zu kommt, wird anschließend in den Folgekapiteln detailliert aufgezeigt.

21

#### Übungsaufgabe zu Kapitel 03:

- 015 Weshalb dient die Identität einer Corporate Brand als Ausgangspunkt für das Corporate Brand Management?
- 016 Definieren Sie das Konzept der Markenidentität und ordnen Sie dabei die Begriffe Selbst- und Fremdbild mit ein.
- 017 Nutzen Sie das Markensteuerrad von Esch, um die Markenidentität der Unternehmensmarke zu erfassen, bei welcher Sie tätig sind. Berücksichtigen Sie dabei alle Quadranten. Überlegen Sie sich danach, welche Auswirkungen die von Ihnen herausgearbeitete Identitätsmerkmale auf jegliche unternehmerischen Maßnahmen haben? z.B. die Produktentwicklung, die Kommunikation und die Unternehmenskultur?

<sup>189</sup> Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 230

# Die be.yond Methode von Martin et Karczinski

Im ersten Teil des Studienbriefes wurden den Student\*innen die Grundlagen der Marke und der Markenführung, insbesondere der Disziplin Corporate Brand Management vermittelt. Im folgenden zweiten Teil soll nun die von Martin et Karczinski entwickelte be.yond Methode zur identitätsbasierten Steuerung von Marken und Unternehmen detailliert erläutert werden.

22

In den Folgekapiteln wird zunächst auf die Grundgedanken und Begrifflichkeiten der be.yond Methode eingegangen. Anschließend werden die Dimensionen Inhalt, Form und Haltung als Kernstück der be.yond Methode vorgestellt und in Bezug auf die Anwendung der be.yond Methode detailliert erläutert.

Die in über 20 Jahren erfolgreicher Praxiserfahrung entstandene be.yond Methode wird anhand von ausgewählten Cases, Beispielen, Übungen und Impulsen praxisnah vermittelt. Im Anhang finden Sie drei ausführlich beschriebene Cases aus der Arbeit von Martin et Karczinski mit der be.yond Methode. Beispiele aus diesen Cases werden in den einzelnen Kapiteln immer wieder aufgegriffen, um die Anwendung und Wirksamkeit der Methode anschaulich zu demonstrieren.

Ziel dieses Zertifikats ist es, bei den Student\*innen ein Bewusstsein für das Erfordernis einer ganzheitlichen Denkweise zu schaffen, um wirkungsvolle Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft geben zu können. Dabei leitet uns unser Credo:

„Holistic mind will change the world.“

## Kapitel 04

### Warum wir Corporate Brand Management holistisch denken müssen

24

#### Lernziel:

- › Die Relevanz ganzheitlicher Marken- und Unternehmenssteuerung angesichts zukünftiger Herausforderungen begründen
- › Den Ansatz der be.yond Methode nachvollziehen
- › Die be.yond Methode definieren

## Nachhaltiger Erfolg von Unternehmen und Marken braucht eine ganzheitliche Perspektive und Methode.

Alles ist im Wandel. Die Welt verändert sich immer schneller, wird immer unübersichtlicher. Gleichzeitig werden die Herausforderungen an uns immer größer und existenzieller. Wir haben heute mit grundlegend geänderten Marktbedingungen zu tun – vom Wirtschaftssystem der Nachkriegszeit zur VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) World von heute.<sup>190</sup> Ob als Individuum, als Unternehmen oder als Marke: Wir alle suchen Antworten, die uns im Umgang mit diesem rasanten Wandel helfen. Die zunehmende Komplexität ist für die meisten Menschen direkt spürbar. Vielen wird bewusst, dass alles mit allem verbunden ist – und dass die richtigen Antworten nur gefunden werden können, wenn wir vernetzt agieren und entscheiden. Gleichzeitig benötigen wir Orientierungssysteme, die uns in unserem tiefsten Inneren entsprechen – den Zugang zu unserem inneren Kompass. Nur so können wir gemeinsam mit dem Wandel wachsen.

Um die komplexen Herausforderungen der Zukunft zu lösen, brauchen wir Distanz. Nur aus übergeordneter Perspektive können wir das große Ganze erkennen. Albert Einstein sagte: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“<sup>191</sup> Gleichzeitig ist eine holistische Betrachtungsweise erforderlich. Sie versucht nicht nur, das kleinste Teilchen, sondern auch die großen Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu erkennen. Seit knapp 100 Jahren gibt es in der Systemtheorie diese Abkehr von einer atomistischen Methodologie zugunsten holistischer Betrachtungsweisen, ob in den Naturwissenschaften, Geistes- oder Sozialwissenschaften. Sie besagt: Um ein komplexes System zu verstehen, kommt es nicht so sehr darauf an, was die Teile für sich genommen sind. Vielmehr kommt es auf deren Beziehungen an.<sup>192</sup>

25

Darüber hinaus müssen wir uns fragen, welche Ebenen bzw. Formen der Erkenntnis nötig sind, um den Herausforderungen von heute zu begegnen. Der analytische Verstand allein scheint hier nicht auszureichen. Womöglich brauchen wir eine übergeordnete Ebene der Intelligenz, eine Art höheres Bewusstsein (siehe Kapitel 28.1.5 für eine Weiterführung). Bewusstsein ist etwas, das sich in einem ständigen dynamischen Veränderungs- und Anpassungsprozess befindet.<sup>193</sup> Auch wird der Begriff Bewusstsein von verschiedenen Disziplinen, wie der Philosophie, den Neurowissenschaften und der Psychologie verwendet und unterschiedlich diskutiert.<sup>194</sup> Ein Bewusstsein für den Wandel erfordert auch, dass die Sprache sich weiter entwickelt, um die neuen Dimensionen zu erfassen und greifbar zu machen.

Um nachhaltige Antworten auf die Herausforderungen des Wandels zu finden, braucht es eine neue, wirksame Methode. Aber kann es überhaupt eine Methode geben, die Menschen und Unternehmen gleichermaßen zu nachhaltigem Wachstum und Erfolg verhilft? Und das vor dem Hintergrund einer sich immer schneller, und nicht nur zum Guten, verändernden Welt? Wir meinen ja. Die be.yond Methode basiert auf über zwanzig Jahren wirkungsvoller Markenarbeit, ausgehend von einem holistischen Ansatz. Es geht um den Auftrag, sich aus unserem einzigartigen Kern heraus zu entwickeln, um in die maximale Wirkung zu kommen und Neues schaffen zu können.

- Keyfacts be.yond Methode:**
- Wertebasierter Ansatz
- Holistisches Modell
- Nutzung der Vision als sinnstiftende Orientierung
- Normative Strategie zur Steuerung selbst größter Organisationen
- Human Centric: Maximale Potentialentfaltung für jeden Einzelnen
- Sorgt für echte Identifikation nach innen und außen
- Übergreifend anwendbar: Für den Einzelnen und für Organisationen, für sämtliche Anforderungen und Fragestellungen im Unternehmen
- Aus der Praxis entwickelt
- Wirksamkeit an vielen Cases bewiesen
- Fundierte Methode statt kurzfristiger Trend
- Mobilisiert Menschen und Organisationen nachhaltig
- Ermöglicht bewusstes Wachstum – Conscious Growth

<sup>190</sup> Vgl. Zukunftsinstut (2021)

<sup>191</sup> Einstein (o. A.) zitiert nach Stahlbaum (2014)

<sup>192</sup> Vgl. Esfeld (2003)

<sup>193</sup> Vgl. Graves (1970)

<sup>194</sup> Vgl. Gadenne (2019)

# Holistic Mind will change the World: Das Credo der holistischen Markenberaung Martin et Karczinski steht für den anzheitlichen Ansatz der be.yond Methode



26

Abbildung 29: Holistic Mind will change the World.

## Definition be.yond Methode:

Die be.yond Methode ist eine von Martin et Karczinski entwickelte, holistische Methode zur wertebasierten Unternehmenssteuerung mit Ausrichtung auf die Vision als sinngebende Orientierung. Sie ermöglicht die normative Steuerung der gesamten Organisation anhand der Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung. Als wirkungsvolle, praxisorientierte und partizipative Methode befähigt sie Unternehmen und Führungskräfte dazu, neue und nachhaltige Antworten auf die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen der Zukunft zu finden. Die be.yond Methode begreift die eigene Identität als größten Treiber bewussten Wachstums – Conscious Growth.

In der gemeinsamen Arbeit mit unseren Kunden haben wir es viele Male erlebt: Wenn wir die Dinge ganzheitlich betrachten, lösen sich die vermeintlichen Zielkonflikte zwischen Individuum und Organisation auf. Mehr noch: Wenn wir uns bewusst machen, dass der Ursprung und die Kraft zur positiven Veränderung in jedem einzelnen Menschen liegen, wenn wir diese erkennen, sichtbar machen und fördern, können wir eine riesige Wirkung auf Unternehmen und auf die Gesellschaft erzeugen. Dabei beeinflusst die Haltung, die Identität des Einzelnen das Ergebnis seines Denkens und Handelns. Diese Erkenntnis erfordert auch, wirkungsvolles Wissen und Tools wie die be.yond Methode verantwortlich einzusetzen.

Umso wichtiger ist es, Führungskräfte zu befähigen, mit der be.yond Methode eine ganzheitliche Sicht auf die Dinge zu erlangen und damit zu einem neuen Bewusstsein in der Wirtschaft beizutragen. Gleichzeitig sollte jeder Einzelne in der Lage sein, seine persönliche Entwicklung mit einer klaren und wirkungsvollen Methode wie dieser so zu steuern, dass er sein Potential vollkommen entfalten kann.

#### Übungsaufgabe zu Kapitel 04:

- 018 Setzten Sie sich anhand eines selbstgewählten Beispiels mit dem Zitat von Einstein auseinander: Warum sind Distanz und eine ganzheitliche Sichtweise für die Problemlösung förderlich?
- 019 Beschreiben Sie die Wirkung der be.yond Methode.
- 020 Für wen ist die Anwendung der be.yond Methode sinnvoll? Beschreiben Sie unterschiedliche „Zielgruppen“ und begründen Sie Ihre Auswahl.

„be.yond soll  
eine Sprache sein,  
die jeder  
sprechen kann.“

Peter Martin,  
Gründer und CEO Martin et Karczinski

# Kapitel 05

## be.yond: Der Begriff und die Methode

28

Lernziel:

Den Begriff und Name der be.yond Methode herleiten  
und erläutern, die Module der be.yond Methode nennen

## 05.1 Herleitung von Begriff und Name „be.yond“

Das englische Wort „beyond“ bedeutet „darüber hinaus“, „über etwas hinaus“, „jenseits“.<sup>195</sup> Aus dem Gedanken, neue Horizonte zu erschließen und neue Lösungen jenseits des Bekannten zu finden, ist auch der Name der be.yond Methode abgeleitet. be.yond steht für die Kraft, etwas völlig Neues zu entdecken, zu gestalten und ins Leben zu bringen. Der Name „be.yond Methode“ von Martin et Karczinski setzt sich zusammen aus „be“ und „yond“, getrennt durch einen Punkt. „be“, das englische „sein, existieren, verkörpern“, auch die Aufforderung: „sei!“. „yond“ stammt aus dem Altenglischen. Shakespeare verwendet es im Zusammenhang von ‚nördlichster Stern‘, ‚Nordstern‘, ‚Leitstern‘.<sup>196</sup> Wir fassen „yond“ hier auch als „Einzigartigkeit“, im Sinne des eigenen, persönlichen Leitsterns auf.

„Unser Auftrag als Mensch ist es, diese Andersartigkeit zu akzeptieren und uns selbst anzunehmen. Sie ist gleichzeitig die größte Kraft und das größte Potential, das wir Menschen haben.“<sup>29</sup>

Peter Martin,  
Gründer und CEO Martin et Karczinski

„be yond“ – „Sei, was du bist!“, in unserer Schreibweise „be.yond“, bezeichnet den Auftrag, die eigene Einzigartigkeit bzw. Bestimmung zu erkennen und zu leben – nur so kann man den Unterschied machen. Das gilt gleichermaßen für Menschen und für Organisationen. Der Gedanke, Antworten in der eigenen Identität zu suchen, hat eine lange Tradition: Schon um die Mitte des 5. Jahrhunderts v. Chr. befand sich am Apollontempel von Delphi, Ort des berühmten Orakels, die Inschrift Γνώθι σεαυτόν (Gnothi seauton), altgriechisch für „Erkenne dich selbst!“.<sup>197</sup>

Ausgehend von diesen Gedanken geht es in der be.yond Methode darum, schon am Anfang das Ende zu sehen und mitzudenken. Also von der Identität auszugehen – yond –, mit dem Ziel, diese zu verwirklichen, zu leben – be. ,be.yond‘ für die ganzheitliche und darüber-hinausgehende Wirkung, die dadurch entsteht.

Auch der Punkt im Namen „be.yond Methode“ hat eine eigene Bedeutung. Er trennt die beiden Wortbestandteile voneinander und gibt eine Richtung vor. In der Anwendung der be.yond Methode folgt auf das Modul „yond“ das Modul „be“. Der Punkt wird zum Ausgangspunkt der Identitätsbestimmung einer Marke, die im ersten Modul „yond“ stattfindet, also der Erarbeitung von Werten, Vision und Mission.

<sup>195</sup> Vgl. Pons (2021b)

<sup>196</sup> Vgl. Crystal/Crystal (2021)

<sup>197</sup> Vgl. Tränkle (1985)

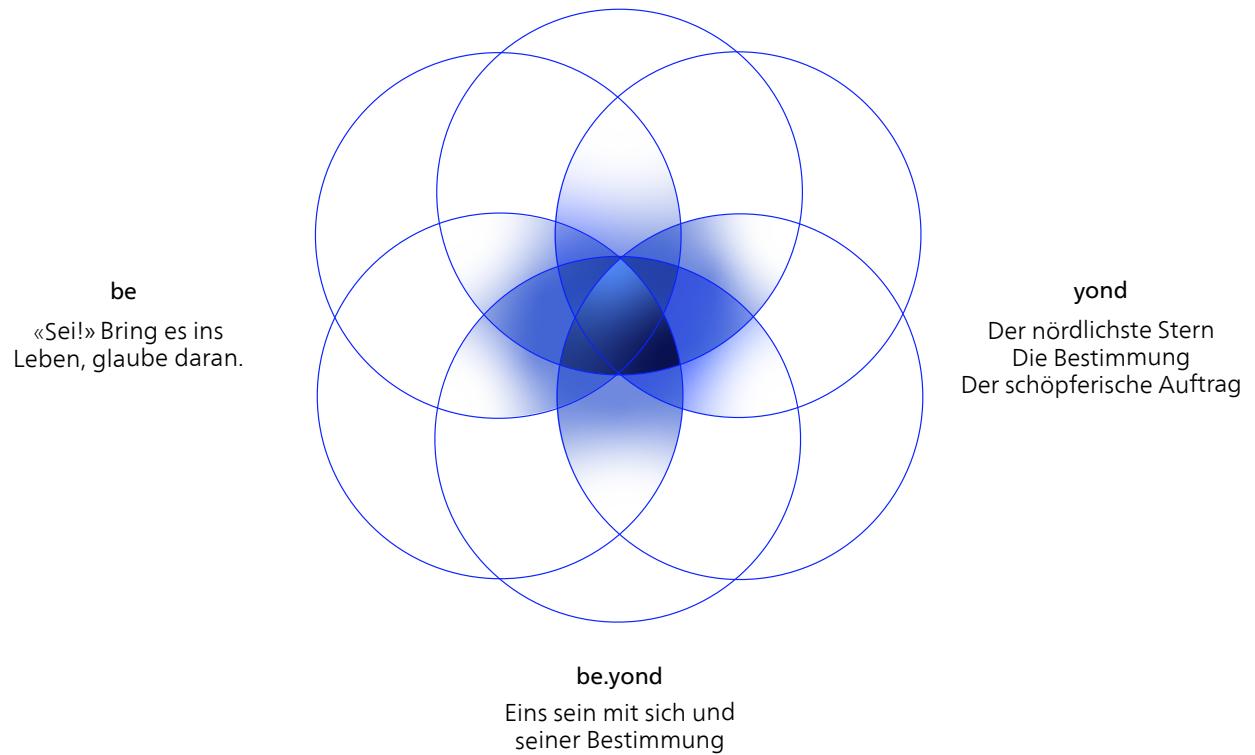


Abbildung 30: Bedeutungsebenen von „be.yond“

30

## Die Module der be.yond Methode: „yond“ und „be“

Im yond-Modul der be.yond Methode werden die Werte als Basis aller weiteren Schritte erarbeitet und als gemeinsame Leitplanken verabschiedet. Ebenso werden Vision und Mission formuliert. Das yond-Modul hat eine normative und damit leitende Funktion. In der Anwendung der Methode findet es deshalb an erster Stelle statt. Im be-Modul wird aus dem yond-Modul als normativem Rahmen die strategische Ausrichtung abgeleitet, um im Hinblick auf interne und externe Zielgruppen maximale Wirkung zu erzielen.

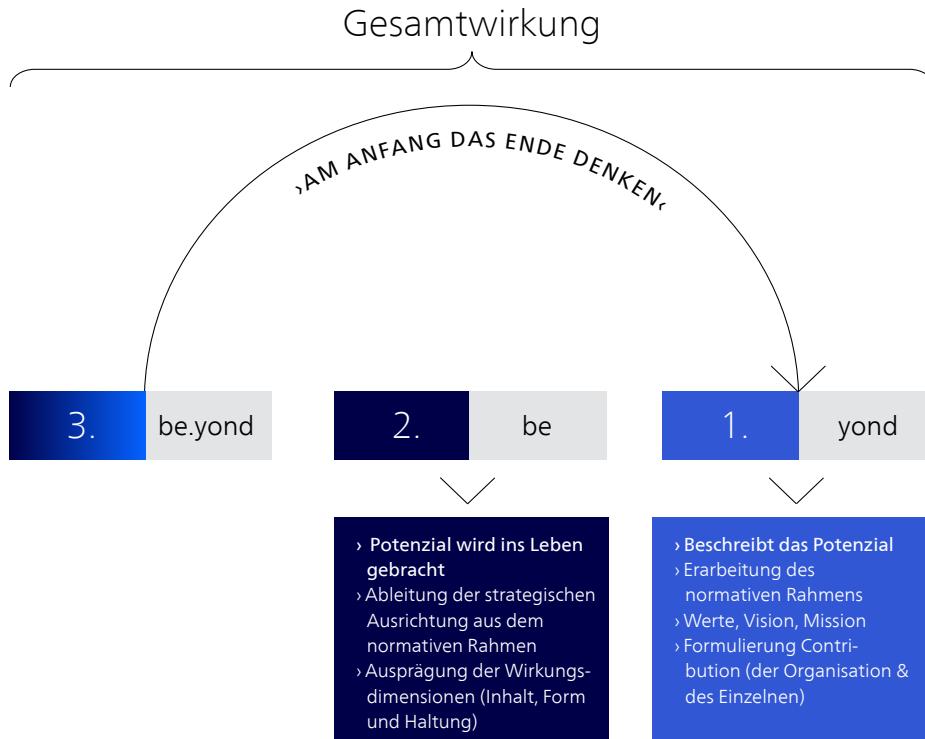


Abbildung 31: be.yond und die Module der be.yond Methode

31

Vision, Mission und Werte sind die wesentlichen Elemente der Identität. Das gilt für Menschen ebenso wie für Unternehmen, Unternehmensmarken oder Produktmarken. Die Werte stehen für das, an was Unternehmen und ihre Repräsentanten glauben, was sie für richtig erachten.<sup>198</sup> Sie bestimmen den Weg, sind wichtige Leitplanken. Werte, Vision und Mission werden im yond-Modul der be.yond Methode gemeinsam erarbeitet oder nachgeschärft und verbindlich formuliert. Das gemeinsame Commitment der internen Zielgruppen auf diese elementaren Bestandteile der Markenidentität erfüllt dabei das „Paradigma der Identitätsforschung“, die Wahrnehmung der Identität aus der Wechselwirkung. Es besagt, dass Identität nur in der Wechselwirkung entstehen kann, sei es zwischen Menschen oder zum Beispiel zwischen einer Marke und ihren Bezugsgruppen.<sup>199</sup>

Es ist die ganzheitliche Betrachtung der Identität und ihrer Wirkung, durch die sich die be.yond Methode auszeichnet.

Die Erlebbarmachung der Identität wird dabei langfristig vom übergeordneten Gedanken der Vision inspiriert und auf sie ausgerichtet. Dieser holistische Blick, den es nur aus der Distanz geben kann, ermöglicht es, aus der jeweiligen Situation und Problemstellung mit ihrer eingeschränkten Perspektive herauszutreten und einen Standpunkt einzunehmen, der neue Lösungshorizonte aufmacht. Die Vision ist die Antwort auf die übergeordnete Sinnfrage, die Frage nach dem idealen Zustand in der Zukunft, der vielleicht nie erreichbar sein wird, aber die Richtung vorgibt, die Frage nach dem tieferen Grund unserer Existenz. Sie zu beantworten ist deshalb unabdingbar, weil damit das „Warum“ unseres Handelns geklärt wird.

Wenn wir die Vision einer Organisation kennen und formulieren können, sind wir in der Lage, das Potential einer solchen Vision zu nutzen. Aus der Vision, also dem idealen Zustand in der Zukunft kommend, kann der Status Quo wirkungsvoll verändert werden. Ein Sprung auf eine andere Ebene findet statt. Für Menschen und Organisationen wird damit der Zugang zu einem neuen, mentalen Feld eröffnet, ohne den sich nichts Zukunftsweisendes entwickeln kann.<sup>200</sup>

<sup>198</sup> Vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann (2012)

<sup>199</sup> Vgl. Burmann et al. (2012), S. 37; Vgl. Frey/Hauser (1987), S. 17

<sup>200</sup> Für eine Weiterführung zum sog. „Vierten Feld“ siehe auch Müller (2001)

Die Formulierung der Vision ist ein kreativer Prozess, keine rationale Ableitung aus Fakten.

„Imagination is more important than knowledge. For knowledge is limited [...].“ sagte Albert Einstein.<sup>201</sup>

Die be.yond Methode mit ihrem ganzheitlichen Ansatz, der Wechselwirkungen auf allen Ebenen als ebenso konstituierende wie lebendige Kräfte versteht, geht darüber hinaus. Sie beschreibt Identität vor allem aus ihrer Wirkung heraus und ermöglicht es so, ihr gesamtes Wirkungsfeld zu erfassen und sich bewusst zu machen. Insofern hat Identität auch mit dem übergeordneten Beitrag bzw. der Contribution zu tun, der beim Handeln erzeugt wird (siehe Kap. 9 Sinnstoff und übergeordneter Beitrag). Eine in diesem Sinne bewusste und gelebte Identität ist der Schlüssel zum Erfolg: Um eine beständige Beziehung zu Marken aufzubauen, müssen sich Menschen mit ihnen identifizieren können, nach innen und nach außen. Der übergeordnete Beitrag eines Unternehmens bzw. einer Marke als Teil ihrer Identität trägt entscheidend dazu bei.

Zusammengefasst besteht die be.yond Methode aus dem normativen Part des „yond“ und dem Part des „be“, bei dem es um die tatsächliche, spürbare Wirkung der normativen Kräfte des „yond“ geht. Während das „yond“ die Identität bestimmt und diese Identität die Ausrichtung und die Parameter des Handelns vorgibt, wird im Modul „be“ erarbeitet, wie die einzelnen Dimensionen gemanagt werden müssen, um maximale Wirkung zu erzielen. Es geht darum, sie in ihrer gegenseitigen Wechselwirkung zu erkennen, ihre Wirkprinzipien zu verstehen, und nicht in linearen Projektschritten zu denken. Im „be“-Modul der be.yond Methode gehen wir einerseits sehr genau ins Detail, was die Betrachtung der Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung angeht. Andererseits beziehen wir dabei ihre gegenseitige Wechselwirkung immer mit ein, behalten also den holistischen Blick auf das große Ganze bei. Im „be“-Modul geht es um die Entwicklung hin zum „Best Self“, bei der aus einem Ansatz bewussten, qualitativen Wachstums heraus das jeweilige Potential Schritt für Schritt ins Leben gebracht wird.

---

<sup>201</sup> Einstein (o. A.) zitiert nach Viereck (1929)

„Für die be.yond Methode ist es nicht nur wichtig, dass sich Menschen damit befassen, was ihre Identität, ihre Bestimmung ist. Gerade auch Organisationen müssen sich diese Frage stellen.“

Peter Martin, Gründer und CEO Martin et Karczinski

**Übungsaufgabe zu Kapitel 05:**

- 021 Interpretieren Sie Wortbestandteile und Bedeutung von „be.yond“. Welche Bedeutungen können sie herauslesen?
- 022 Nennen Sie die wesentlichen Elemente der Identität.
- 023 Wie heißen die Module der be.yond Methode? Was beinhalten sie, wie bauen diese beiden Module aufeinander auf?

## Kapitel 06: Die Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung

Kernstück der be.yond Methode sind die Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung. In diesen Dimensionen wird die Identität erlebbar. Ob Unternehmen oder Marke – grundsätzlich drückt sich alles, was man erlebt, in diesen drei Dimensionen aus. Inhalt, Form und Haltung sind maximal interdependent: Sie stehen immer in Beziehung zueinander und sind in ihrer Wirkung voneinander abhängig. Das Managen des Wirkprinzips „Inhalt, Form und Haltung“ mit der be.yond Methode hat das Ziel, Widerspruchsfreiheit und Kohärenz der Dimensionen herzustellen. Es basiert auf der Erkenntnis, dass maximale Übereinstimmung der Dimensionen ihr Potential maximal entfaltet und damit Identifikation nach innen und auch nach außen erzeugt.

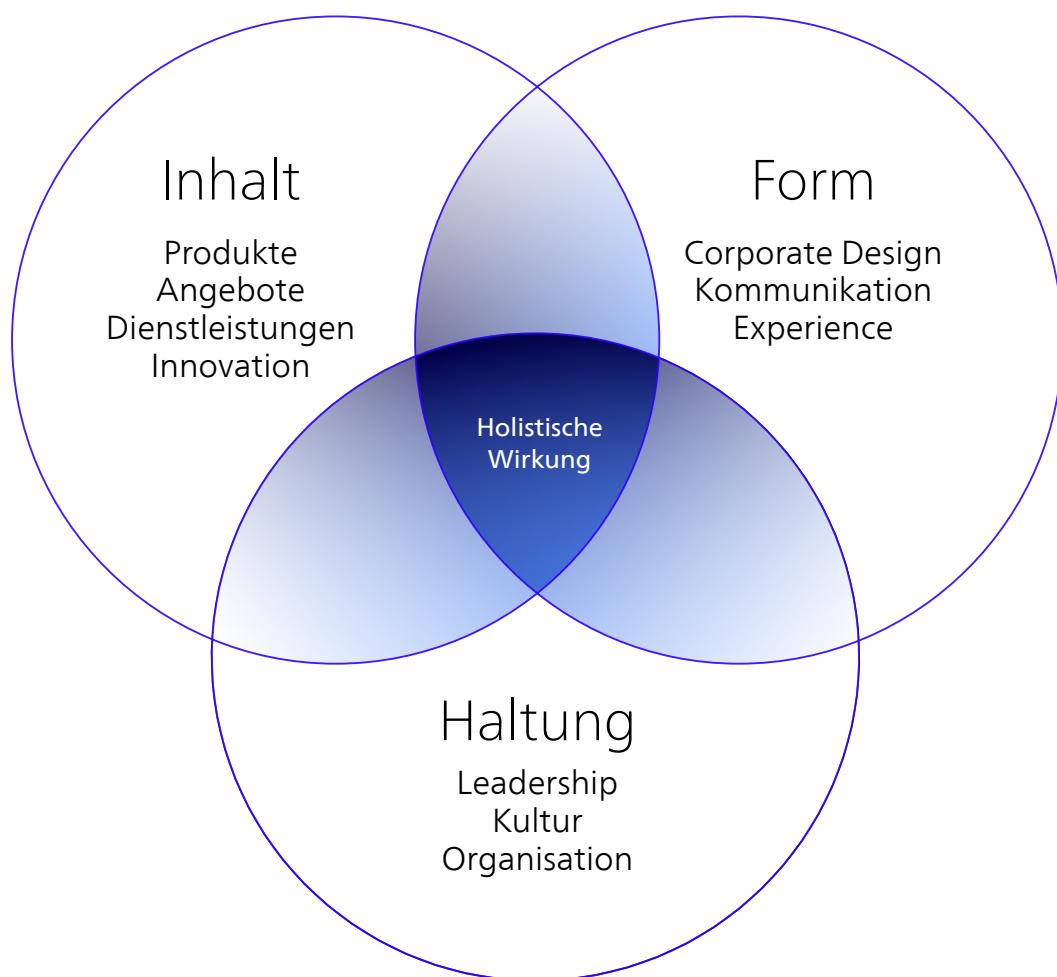


Abbildung 32: Die drei Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung und ihre jeweiligen Ausprägungen

## Inhalt

Inhalt steht für das Angebot eines Unternehmens, also das Produkt- und Leistungsportfolio, sowie für Unternehmens-, Wachstums- und Innovationsstrategien (siehe Kapitel 12 für eine Vertiefung). Die Wirkung der Dimension Inhalt wird zum Beispiel in der Relevanz des Produkt- und Leistungsportfolios erlebbar, oder auch in dem, für was ein Unternehmen steht, die Substanz, die ein Unternehmen bietet.

Die luxuriösen Produkte der Leuchtenmarke Occhio machen die Identität der Marke unmittelbar erlebbar. Der Kernwert „Begeisterung“ beschreibt nicht nur den persönlichen Antrieb des Gründers, sondern auch die Zielwirkung des Unternehmens: Die Begeisterung für Licht, Design und Architektur. Ausdruck der Begeisterung und des Selbstbewusstseins ist es auch, dass sich Occhio mit seinen Produkten als erster deutscher Leuchtenhersteller im Luxussegment positioniert und diese mit einem Branding versieht, das diesen Anspruch direkt auf dem Produkt sichtbar macht.

[Die Wirkung der Dimension Inhalt am Beispiel Occhio:](#)

## Form

Zur Wirkungsdimension Form gehören Marke, Design, Kommunikation und Experience, die den Inhalt in die äußere Form bzw. das entsprechende Erlebnis übersetzen (siehe Kapitel 16 für eine Vertiefung). Das Multisensuelle ist deswegen so wichtig, weil es uns ganz direkt auf das Potential des Inhalts schließen lässt. Form ist jedoch nicht nur visuell zu verstehen. Auch die Stimme einer künstlichen Intelligenz, der Geruch eines Neuwagens oder die Haptik einer Luxushandtasche sind der Dimension Form zuzuordnen, kurz alles, was wir mit unseren Sinnen wahrnehmen können. Zum formalen Erlebnis zählen auch bestimmte Bewegungsmuster, zum Beispiel bei Animationen digitaler Bedienelemente, und menschliche Gesten, wie zum Beispiel das Victory-Zeichen. Auch Sprache wird formal geprägt und eingesetzt, indem zum Beispiel die Text-Tonalität einer Marke eindeutig zuordenbar und wiedererkennbar definiert wird.

36

Die Dimension Form hat eine übergreifende, orientierungsgebende Aufgabe, da sie die allererste Bewertung des Inhalts und der Haltung erzeugt. Idealerweise macht sie die Absenderschaft und Identität auf den ersten Blick erkennbar – zum Beispiel über die Ausprägung aufs Wesentliche reduzierter Codes, die für Wiedererkennung und Authentifizierung sorgen. Diese können visueller, akustischer, haptischer oder auch kinästhetischer Natur sein. Beispiele für solche formalen Codes sind die drei Streifen der Marke adidas, der Jingle und das animierte Logo der Telekom oder auch das Rot-Weiß von Coca-Cola.

Die neue Positionierung der Marke wird am Beispiel der Mito-Kampagne deutlich sichtbar. Die 2018 eingeführte Occhio Produktfamilie Mito mit ihrem ringförmigen, plakativen und ikonischen Design hat das Potenzial, als Brand Shaper das Profil der Marke zu schärfen und ihre Begehrlichkeit zu steigern. Der kommunikative und visuelle Auftritt wird maßgeblich weiterentwickelt – von der Klarheit einer europäischen Designmarke hin zum emotionalen Storytelling einer internationalen Lifestylermarke. Die Website und der Online-Store erhalten ein umfassendes Update und der Fokus auf Social-Media-Content wird verstärkt. Parallel wird das Markenerlebnis am Point of Sale mit einem Monobrand Store-Konzept aufgewertet. Reine Flagship-Stores in besten Innenstadtlagen schaffen die räumliche und die entsprechende Lichtatmosphäre, um die Leuchten maximal wirken zu lassen. Einzigartigkeit bekommt ihren Raum und ihre passende Umgebung. Seit Weiterentwicklung der Marke im Jahr 2018 steigerte sich der Umsatz um ca. 120 Prozent – selbst in der Pandemiezeit von Covid19 konnte ein Wachstum von 40 Prozent gegenüber dem Vorjahr realisiert werden. Im gleichen Zeitraum

[Die Wirkung der Dimension Form am Beispiel Occhio:](#)

wuchs die Fachhandelspräsenz um ca. 50 Prozent oder in Fläche gerechnet um über 6.000 Quadratmeter.<sup>202</sup>

#### „Der Weg“ als ganzheitliches Markenerlebnis

Um die Identität und die künftige strategische Ausrichtung der SRH auch in der Formensprache zu visualisieren, entwickelte Martin et Karczinski in einem umfassenden Prozess ein komplett neues Corporate Design. Zentraler Gedanke der Gestaltung ist ein animierter Weg, der sich in allen Anwendungen wiederfindet. Damit wird die Positionierung der SRH als Wegbegleiter der Menschen in Bildung und Gesundheit aufgenommen und überträgt sie in eine stringente und logische Gestaltungsform. Das Logo besteht aus den drei Buchstaben „S“, „R“ und „H“, die so gestaltet sind, dass sie sich aus den Elementen eines imaginären Weges zusammensetzen. Der Weg wird zum Leitmotiv sämtlicher Erlebnisse mit der Marke. Nach außen, zum Beispiel in der Kommunikation bis hin zu Leitsystemen in Gebäuden und nach innen als Weg der Transmission bei der Ausrichtung der Kultur und als „Karriereweg“ im Employer Branding.

[Die Wirkung der Dimension Form am Beispiel SRH:](#)

„Das neue Design ist das erste sichtbare Zeichen dafür, wo die SRH hin will. Es ist mutig, einladend, innovativ und trägt der Digitalisierung Rechnung. Als Visualisierung der Strategie erfüllt es jetzt schon alles, was wir uns als Ziel gesetzt haben.“ Simone Kuhn, Geschäftsbereichsleiterin Strategische Markenführung und Innovationsmanagement SRH Holding.<sup>203</sup>

#### Haltung

Die Wirkungsdimension Haltung äußert sich im Verhalten einer Person, in der Kultur einer Organisation oder auch in der Art, wie Unternehmen oder auch Menschen geführt werden (Leadership) und wie Entscheidungen getroffen werden (siehe Kapitel 25 für eine Vertiefung). Haltung als morphogenetisches oder auch morphisches Feld, als Formbildungsursache, kann grundsätzlich alles hervorbringen.<sup>204</sup> Auch den Dimensionen Inhalt und Form liegt die Haltung ursächlich zugrunde, sie entspringen einer bestimmten Haltung und lassen damit immer auch Rückschlüsse auf die Haltung zu. Die Haltung ist immer spürbar, auch wenn sie nicht auf den ersten Blick sichtbar ist.

37

Die Kraft der Haltung: Nike feiert 30 Jahre „Just do it“ mit Colin Kaepernick. 2018 machte Nike den ehemaligen Quarterback der San Francisco 49ers, Colin Kaepernick zum Gesicht des 30jährigen Jubiläums der berühmten „Just do it“ Kampagne. Kaepernick, der zwei Jahre zuvor einen Sportlerprotest gegen Polizeigewalt und Rassendiskriminierung initiierte und seinen Profivertrag verlor, verbreitet darin die Botschaft: „Glaube an etwas. Auch wenn

Deutlich Haltung zu zeigen, ist für Unternehmen heute wichtiger denn je – ausschlaggebend für die Entscheidungen von immer mehr Kund\*innen, Bewerber\*innen und Partner\*innen.

**„Haltung ist die Währung der Zukunft.“**

Peter Martin

<sup>202</sup> Für eine Weiterführung siehe auch den gesamthaften Occhio Case im Anhang des vorliegenden Studienbriefs

<sup>203</sup> Kuhn (2020) zit. nach Martin et Karczinski (2021)

<sup>204</sup> Vgl. Sheldrake (2009)

es bedeutet, alles zu opfern.“ Obwohl die Kampagne Nike zunächst einen Einbruch am Aktienmarkt bescherte, stieg die Zahl der Online-Bestellungen nach der Erstausstrahlung im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 31 Prozent.<sup>205</sup>

[Die Wirkung der Dimension Haltung am Beispiel Nike:](#)

„In einer (Marketing-)Welt der Beliebigkeiten lädt die Marke Nike ihren Claim mit Inhalt auf, wie es nur wenige Marken geschafft haben und erreicht das vielleicht größte Medienecho seit Red Bulls Stratosphären-Sprung.“ André Karkalis<sup>206</sup>



38

Abbildung 33: Kampagne von Nike mit Colin Kaepernick, (Quelle: Nike zit. nach The Guardian (2018))

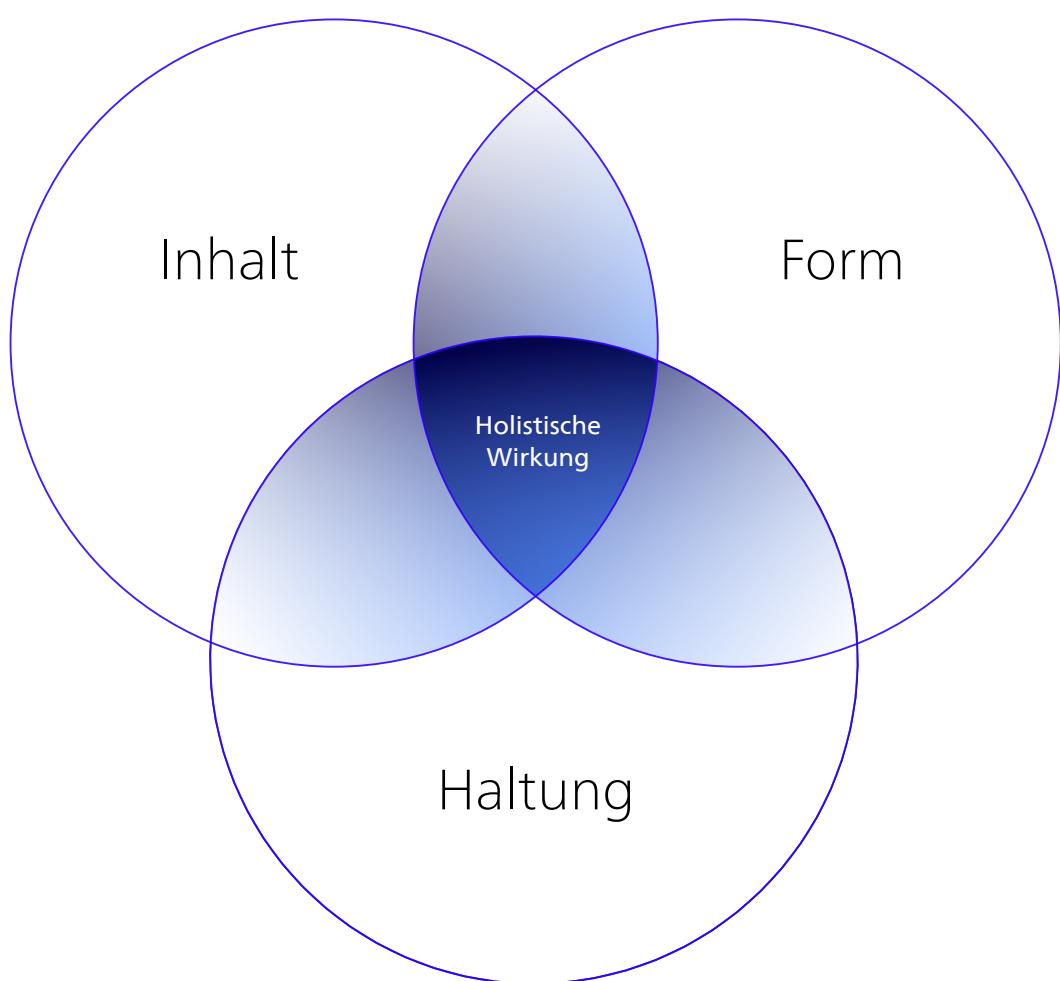
<sup>205</sup>Vgl. Sterling (2018)

<sup>206</sup>Karkalis (2018)

## 06.1

### Das ganzheitliche Management der Wirkungsdimensionen

„In unserer Arbeit mit Unternehmen und Marken bringen wir mit einer einzigartigen Methode Inhalt, Form und Haltung in Einklang. Was ich anbiete, was ich sichtbar mache und kommuniziere und wie ich handle und entscheide, muss in Übereinstimmung sein.“



Ein Kernelement der be.yond Methode ist das Managen des Wirkprinzips „Inhalt, Form und Haltung“. Die drei Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung sind voneinander abhängig. Ihre Interdependenz ist maximal, das heißt, die eine Dimension kann ohne die andere nicht existieren, beziehungsweise bedingt eine der Dimensionen immer auch die Existenz und die Ausprägung der anderen oder lässt Rückschlüsse auf diese zu. So kann ein Gedanke, ein Inhalt nicht existieren, ohne eine Form auszuprägen. Eine Form wiederum drückt immer, ob bewusst oder unbewusst, einen zugrundeliegenden Gedanken bzw. Inhalt aus. (Selbst wenn es der Gedanke ist, dass die Form den Urheber nicht besonders interessiert, lässt sich dies an der Form ablesen.) Die Dimension der Haltung liegt Inhalt und Form ursächlich zugrunde, sie sind einer bestimmten Haltung entsprungen. Inhalt und Form lassen also Rückschlüsse auf die Haltung zu. Die Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung zählen maximal aufeinander ein. Sie können sich gegenseitig verstärken und im Ganzen betrachtet zu maximaler Wirkung potenzieren – aber auch gegenseitig schwächen und einen disparaten, wenig wirkungsvollen Gesamteindruck hervorbringen.

**Was die Interdependenz zwischen den drei Dimensionen vermag und was es auslöst, wenn sie nicht kohärent, gar widersprüchlich sind, kann folgendes Beispiel verdeutlichen:** „Stellen Sie sich folgendes vor: Sie sind mit Ihrer Clique abends in einer Bar. Eine attraktive Person kommt herein. Diese Person hat ein anziehendes Äußeres, das Sie begeistert – die Form. Sie gehen an die Bar, um sich ein Getränk zu bestellen, und die attraktive Person steht direkt neben Ihnen. Sie kommen ins Gespräch. Und zufällig ist das, was die Person über sich und ihre Ziele, ihre Einstellung erzählt – also der Inhalt – etwas, das Sie wirklich interessiert. Dann bringt der Kellner Ihr Getränk, ist etwas ungeschickt, lässt es fallen und die attraktive und interessante Person, mit der Sie sich gerade unterhalten, bekommt einen Spritzer Gin Tonic ab. Ihre neue Bekanntschaft flippt völlig aus, schreit den Kellner an und beschimpft ihn: „Pass doch auf, du Trampel“. Wie werden Sie reagieren? Sie werden Abstand nehmen und zu ihren Leuten zurückkehren. Denn diese Haltung entspricht überhaupt nicht dem, was sie erwartet haben, was die Form zusammen mit dem Inhalt in Ihrer Vorstellung geschaffen hat.“ Ob bewusst oder unbewusst, wir beurteilen alles nach der Stimmigkeit von Inhalt Form und Haltung.

40

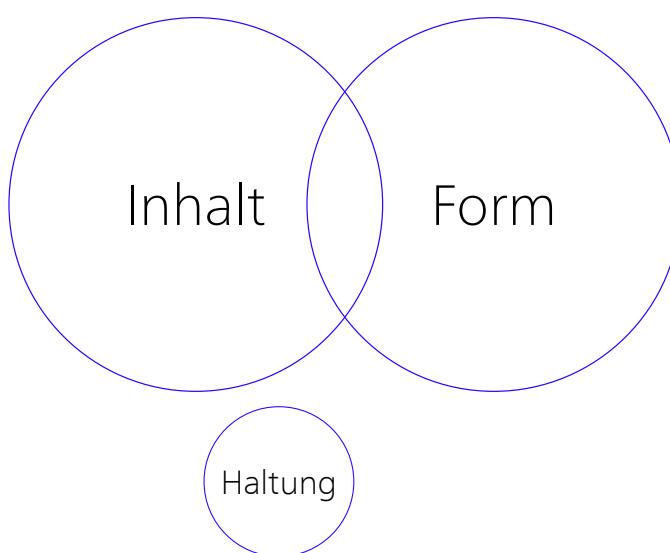


Abbildung 35: Inkohärente Ausprägung der Wirkungsdimension Haltung

**Kurze Übung:**

Vergegenwärtigen Sie sich drei Erlebnisse mit Menschen oder Unternehmen, bei denen Sie Brüche und Unstimmigkeiten in der Ausprägung der Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung wahrgenommen haben. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn etwas versprochen wurde, das anschließend nicht oder nur ungenügend erlebbar wurde.

Für die be.yond Methode bedeutet das: Um z.B. für eine Marke maximale Wirkung zu schaffen, gilt es, ihre Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung in Einklang, in Kohärenz zu bringen.

Das kohärente Management der drei Wirkungsdimensionen erzeugt Stimmigkeit und Widerspruchsfreiheit – und damit Vertrauen. Der ganzheitliche Anspruch der be.yond Methode ist es, das Erlebnis mit einer Marke an allen Berührungspunkten so zu gestalten, dass sie maximale Wirkung entwickelt. Es gilt: Nur das, was erlebbar gemacht und kommuniziert wird, kann von außen wahrgenommen werden. Dabei kann die Marke nur das wahrnehmbar nach außen tragen, was auch innen gelebt wird. Die Markenidentität aus der Sicht der internen Stakeholder\*innen, das Selbstbild der Marke, muss klar erkennbar sein, um das Fremdbild, die Markenidentität aus externer Sicht, wirkungsvoll zu gestalten (vgl. Kapitel 3).

Ein identitätsstiftender Effekt des Wirkprinzips von Inhalt, Form und Haltung liegt in seiner frappierenden Einfachheit und Verständlichkeit. Dadurch ist es den unterschiedlichsten Bereichen und Abteilungen im Unternehmen gleichermaßen möglich, Zugang zu diesem holistischen Ansatz zu haben. Die be.yond Methode erzeugt Einvernehmen in Bezug auf das große Ganze und kann von allen Bereichen für sich interpretiert und in die Anwendung gebracht werden. Das gemeinsame Verständnis sorgt für neue Verbindungen und Synergien zwischen Unternehmensbereichen, denen bisher ein gemeinsamer operativer Nenner gefehlt hat. Sie ermöglicht interdisziplinäre Zusammenarbeit und damit neue Lösungsansätze, die der Komplexität der heutigen Welt wirkungsvoll begegnen können.

## 06.2

# Starke Marken schaffen Orientierung und Vertrauen

**Das vertrauensbildende Potential einer starken Marke lässt sich gut anhand eines weiteren Beispiels nachvollziehen:**

Sie schlendern über einen exotischen Markt in einem fernen Land. Ganz wohl fühlen Sie sich nicht: Es ist brechend voll, heiß, intensive Gerüche liegen in der Luft. Bei Ihnen macht sich ein wenig Bauchgrummeln bemerkbar, vielleicht hat es mit einer ungewohnten Speise zu tun, die Sie hier zu sich genommen haben. An einem Geschäft neben dem Markt bemerken Sie ein Schild mit einem weltbekannten, schwungvollen weißen Schriftzug auf rotem Grund – und spüren maximales Vertrauen in die Marke und das Produkt. Sie sind überzeugt, dass Sie es, egal wo auf der Welt Sie sich gerade befinden, bedenkenlos zu sich nehmen können. Hier kommt das Wirkprinzip von Inhalt, Form und Haltung überzeugend zum Ausdruck: Sie sehen die Form – der Schriftzug, die Farben – und schließen auf den Inhalt – den koffeinhaltigen Softdrink, der – jetzt kommt die Haltung – überall auf der Welt das gleiche, unveränderliche Rezept hat. Die Form referenziert auf den Inhalt, bestimmt durch die Haltung, dass dieser weltweit verlässlich immer gleich ist. Die Marke hat Sie erfolgreich konditioniert, Gebrauch und Wirkung sind Ihnen sofort klar. Das Ergebnis ist maximales Vertrauen und nicht zuletzt ein enorm hoher Markenwert.

42

In der Wechselwirkung der drei Dimensionen hat die Form eine übergreifende, orientierungsgebende Aufgabe. Sie erzeugt die erste Bewertung. Das Visuelle ist deswegen so wichtig, weil es uns direkt auf das Potential des Inhalts schließen lässt, „ein Blick genügt“. Es mag Märkte geben, in denen es nicht so wichtig ist, zum Beispiel bei Einbauteilen, die schlichtweg unsichtbar werden. In den meisten Bereichen jedoch gilt, dass Aufmerksamkeit am schnellsten über visuelle Reize erzeugt wird. Die Dimension Form ist nicht zu unterschätzen. Wie bereits in Punkt 3 beschrieben, wird sie in multisensorischen Ausprägungen erlebt. Grundsätzlich löst alles, was wir mit unseren Sinnen wahrnehmen, sehr schnell Reize aus und kann für den nicht revidierbaren „ersten Eindruck“ z.B. einer Marke sorgen.

### Wer ist Siri? Kennen Sie diese Alexa?

Vermutlich ist Ihnen die Stimme von Alexa oder Siri längst vertraut: „Digitale Sprachassistenten sind auf dem Vormarsch - als App auf dem Smartphone genauso wie als intelligente Lautsprecher für die Wohnung. 45 Prozent der Deutschen nutzen diese, im vergangenen Jahr waren es erst 32 Prozent.“<sup>207</sup> Rein digitale und damit eigentlich wenig greifbare Marken wie z.B. Amazon haben damit erfolgreich ihr „Sinnesterritorium“ ausgebaut und eine akustische Marke geschaffen – mit den Stimmen ihrer Sprachassistenten als differenzierendem, wiedererkennbarem akustischem Code. Marken wie Apple und Amazon sind auch auf diesem Gebiet Trendsetter – in Zukunft werden Interfaces immer mehr sprachlichakustisch ausgeprägt sein.

---

<sup>207</sup> Postbank Digitalstudie (2020)  
zit. nach Presseportal (2020)

## 06.3

### Die Wirkung von Resonanz und Dissonanz

**Folgendes Beispiel veranschaulicht die Dissonanz, die bei einem\*einer Käufer\*in hervorgerufen werden kann, wenn ein Markenerlebnis nicht per se, aber im Gesamtkontext unstimmig ist:**

Stellen Sie sich vor, Sie möchten Ihr nagelneues Traumauto bei dem\*der Händler\*in abholen. Sie bekommen eine Adresse und freuen sich auf den großen Moment. Schließlich haben Sie dafür eine Menge Geld ausgegeben. Und dann das: Als Sie sich der angegebenen Abholadresse nähern, befinden Sie sich in einem etwas heruntergekommenen Stadtgebiet mit verfallenden Lagerhallen. Und in einer von diesen wartet Ihr neues Auto auf Sie. Das ist nicht das Erlebnis, das Sie sich erwartet haben. Mehr noch: Das neue, teure Auto in der alten Lagerhalle löst sofort ein ungutes Gefühl aus, Sie werden misstrauisch, obwohl alle Dokumente vorhanden sind. Sie sind sich nicht mehr sicher, ob beim Erwerb Ihres neuen Wagens alles mit rechten Dingen zugeht. Auch den\*die Händler\*in sehen Sie auf einmal mit anderen Augen.

43

Es ist erfahrungsgemäß gar nicht möglich, etwas völlig herausgelöst aus seinem kontextuellen Zusammenhang zu erleben, geschweige denn zu beurteilen. Unser Erlebnis ist immer ein Ganzheitliches, das auch die Gefühle miteinschließt, die es in uns hervorruft. Stellen wir uns vor, ein anderer Aspekt käme zum oben beschriebenen Lagerhallen-Erlebnis hinzu, ein rein rationaler Aspekt: Das Auto wird hier 10% günstiger angeboten als beim Autohaus in der City. Wohin gehen Sie? Die Stimme des Intellekts würde raten, die 10% zu sparen, schließlich ist das Produkt das Gleiche. Ein gutes Gefühl erzeugt eine solche Entscheidung jedoch nicht unbedingt, außer vielleicht die Freude über das Schnäppchen. Es entsteht vielmehr erst dann, wenn die Interdependenzen im Gesamtkontext ein stimmiges, unseren Erwartungen entsprechendes oder gar übertreffendes Erlebnis erzeugen.

Genau darum geht es in der be.yond Methode mit ihrem holistischen Ansatz: Nur das ganzheitliche Management der kontextuellen Bezüge, unter Einbeziehung sämtlicher Auswirkungen wechselseitiger Abhängigkeiten, kann Orientierung und Vertrauen schaffen. Nur die ganzheitliche Erfassung und Steuerung der Wirkprinzipien macht es möglich, dass ein Mensch oder ein Unternehmen ihr Potential voll entfalten können. Oder eine Marke eine Experience schafft, mit der sich die Menschen rundum wohl fühlen. Das ist der Kern der be.yond Methode, und das macht sie gleichzeitig so wirksam wie unentbehrlich.

Für den dauerhaften Markenerfolg ist das Gesamterlebnis, das ein Mensch mit der Marke hat, so wertvoll wie das Produkt oder das Leistungsangebot selbst (siehe Kapitel 3). Ein Markenerlebnis geht immer über den Produktnutzen hinaus, beispielweise im Vergleich einer Hermes-Tasche mit einer Aldi-Tüte. Mit allem, was wir tun, erzeugen wir Referenzpunkte,

die auf dieses Erlebnis einzahlen. Fehlt einer dieser Punkte oder sind sie nicht kohärent, ist das Erlebnis unzureichend. Mit der be.yond Methode lassen sich die Referenzpunkte kohärent erzeugen, indem wir das Wirkprinzip Inhalt, Form und Haltung zugrunde legen und ganzheitlich steuern.

Die ganzheitliche Steuerung des Markenerlebnisses ist deswegen so wichtig, weil jede Entscheidung immer auch ein Akt der Identifikation ist. Menschen drücken über die Produkte, die sie besitzen oder besitzen wollen, ihre Persönlichkeit aus. Sie zeigen, welchen Gruppen sie sich zugehörig fühlen. Kurz: Der Mensch ist, was er begeht und mit was er sich identifiziert. Das gilt nicht nur von außen, also für Kund\*innen oder Interessent\*innen, sondern auch nach innen für die Mitarbeiter\*innen. In einer vielfach kolportierten Story fragte Präsident Kennedy 1962 bei einer Besichtigung des Nasa Space Centers in Cap Canaveral den Hausmeister, den er dort antraf, was dieser gerade mache. Der Hausmeister antwortete: „Mr. President, ich helfe dabei, dass ein Mann zum Mond fliegt.“<sup>208</sup>

---

<sup>208</sup>Vgl. *Nemo* (2014)

„Die höchste Form der Wirkung ist Identifikation – Identifikation ist der Schlüssel zum Erfolg.“

Peter Martin, Gründer und CEO Martin et Karczinski

**Übungsaufgabe zu Kapitel 06:**

- 024 Nennen Sie die drei Wirkungsdimensionen und beschreiben Sie, für welche Inhalte oder Wahrnehmungen sie stehen und was sie bewirken können.
- 025 Überlegen Sie sich ein Beispiel für eine Marke, bei der die Wirkungsdimensionen nicht stimmig ausgeprägt sind. Hatten Sie ein Erlebnis mit einer solchen Marke? Was hat dieses Erlebnis in Ihnen ausgelöst?
- 026 Welchen Ansatz verfolgt die be.yond Methode bezogen auf die drei Wirkungsdimensionen? Was ist das Ziel, welche Wirkung wird damit ausgelöst?

# Kapitel 23

## Formale Grundlagen

Die formalen Grundlagen des Designs setzen sich in der be.yond Methode im Wesentlichen aus zwei Kategorien zusammen, die wir in Basismodule und Zusatzmodule gliedern. Wobei sich im ersten Modul die gestalterischen Grundlagen widerspiegeln, die in den Erwartungen an die professionelle Qualität des gestalterischen Entwurfs und am effizienten und professionellen Einsatz der jeweiligen Arbeitstechniken abzulesen sind. Im zweiten Modul sind jene Aspekte aufgeführt, in denen die Artefakte ihre Qualität im Konzert der Anwendung entfalten. Aus Farben, Bildern, Logo, Schrift und Typografie wird zum Beispiel ein Layout (das wiederum qualitativen Prinzipien zu folgen hat, die sich erstens aus dem gestalterischen Anwendungswissen und zweitens aus den inhaltlichen/strategischen Vorgaben ergeben). Dieser Zusammenhang von sowohl systembedingter als auch detaillierter Anwendungsqualität und (technischer) Komplexitätssteigerung zieht sich durch den gesamten Designprozess. Wobei die Qualität eines guten Ergebnisses nicht durch komplexe Erscheinung, sondern durch die wohl kalkulierte und fokussierte Wirkung aller Aspekte überzeugt. Diese mündet in einer Atmosphäre und löst schließlich eine Emotion aus. Im besten Fall eine positive Emotion. Die Wiederholung solch positiver Emotionen auf der Basis von formal gestalterischen Aspekten führt unweigerlich zu einem positiven Markenbild, weshalb nun deutlich geworden sein sollte, welchen Stellenwert professionelles Design und gut ausgebildete und trainierte Designer\*innen in unserem Konzept einnehmen.

46

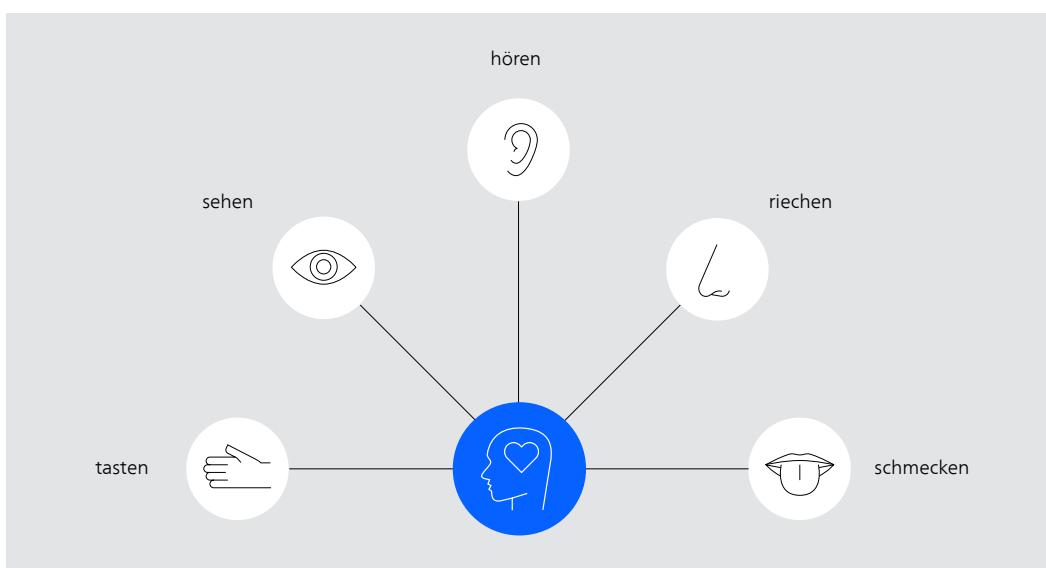


Abbildung 87: Alle gestalterischen Aspekte eines Designs stehen in Beziehung und führen schließlich zum Markenerlebnis

Diese formalen Grundlagen

- › bieten Orientierung und Wiedererkennbarkeit.
- › sind der visuelle Extrakt der Identität.
- › stellen den Baukasten für die Übersetzung in sinnlich, wahrnehmbare Markenerlebnisse dar.
- › wirken gezielt emotional, sind deshalb relevant und differenzieren, indem sie Orientierung geben.

## 23.1

# Basismodule und deren Konzeptionalisierung im Designsystem

Die oben erwähnten formalen Grundlagen stellen in der Summe die visuelle Basis dar, auf der nahezu alle Marken wahrgenommen werden. Jedoch sind die zugewiesenen Rollen und Funktionen im Designsystem ausgehend von der jeweiligen Herausforderung sehr verschieden gewichtet. Mal sind die auf Farben bezogenen Parameter bedeutsamer als der Einsatz von (Stimmungs-)Bildern. Mal kommt dem geschriebenen Text ein höherer Stellenwert zu, als spezifischen Layoutprinzipien. Deshalb müssen diese Elemente immer nach übergeordneten bzw. auftragsbezogenen Kriterien bewertet werden. In jedem Fall müssen die formalen Grundlagen Orientierung geben und Inspiration erzeugen.

Die Priorisierung der einzelnen gestalterischen Faktoren und deren Zuordnung im Designsystem regelt das Verhältnis zwischen konstanten und variablen Designgrundlagen. Der Umfang und die spezifischen Erfordernisse an den Markentouchpoints und in Markenumfeldern (Branchen) stellen unterschiedliche Anforderungen an Designsysteme.

### Kurze Übung:

Eine Airline stellt andere Anforderungen an ein Designsystem als das Rebranding eines Leuchtenherstellers. Dies lässt sich sehr gut am Vergleich der beiden Cases Lufthansa und Occhio ablesen. Für Lufthansa als global operierender Marke mit einem umfangreichen Service-Portfolio muss das Designsystem über alle Grenzen hinweg eindeutig und wiedererkennbar funktionieren und vor allem in allen Details der Kommunikation praktikabel sein. Die Bewältigung der Komplexität im internationalen Umfeld bei gleichzeitiger Kohäsion der Markenidentität steht an oberster Stelle. Bei Occhio hingegen stellt sich eine komplett andere wegleitende Herausforderung, nämlich die des Imagewechsels und der Erzeugung von Wahrnehmung und Glaubwürdigkeit in einem bisher nicht bearbeiteten Marktsegment. Die rhetorischen Prinzipien im Zusammenspiel der formalgestalterischen Elemente kondensieren in der komplett neuen Dramaturgie und Bildsprache, mit der die Produkte kommuniziert werden.

Vergleichen Sie hierzu die beiden Cases im Anhang (Komplexe Dienstleistung der Lufthansa; Occhio als Lifestyle Marke).

47

### 23.1.1 Formale Grundlage Farben

- › Farben wecken Assoziationen und wirken unterschiedlich stark (ein dunkles Rot wirkt ruhiger und weniger gefährlich als ein Signalrot).
- › Sie beeinflussen die Gefühle und das Handeln von Menschen (grün und dunkelgelb gestrichene Räume wirken beruhigend, während rote Räume die Aggression fördern).
- › Die psychologische Wirkung von Farben ermöglicht uns Marken zu stärken und zu emotionalisieren und somit den Vertrieb zu steigern, Zielgruppen zu leiten oder sie zu Handlungen anzuregen (siehe: Video von Axel Büther am Symposium zur Farbenlehre Goethes 29.9.2017, Basel zur Wirkung der Farben auf unser Erleben und Verhalten).

- › Farben sind in unseren kulturellen Erfahrungen (historisch, gesellschaftlich) verankert und mit kollektiven sowie individuellen Bedeutungen verknüpft. Deshalb ist die Kontextualisierung von Farben so wichtig im gestalterischen Prozess.
- › Farbcodes stehen für konkrete Farbverhältnisse innerhalb von Branchen und Kulturreihen und werden zuweilen von Frauen und Männern verschieden interpretiert.
- › Farben übernehmen gesellschaftlich sanktionierte Funktionen und geben Orientierung (z.B. Markierungen Straßenverkehr, Hinweis auf Gefahrensituationen, Signaletik).
- › Sie werden in Farbsystemen organisiert (CMYK, HEX, RGB; Pantone, etc.)
- › Farben unterliegen Trends und werden dem Zeitgeist entsprechend interpretiert (siehe z.B. Li Edelkoort für Mode <http://edelkoort.ch>)

## Schwerpunkt Farbe am Beispiel des Lufthansa Brand Relaunchs

### Zielsetzung der Neuausrichtung der Marke Lufthansa

Die primären Ziele des Markenrelaunches der Lufthansa waren, die Marke klar zu positionieren, ihre Identität zu schärfen und den Führungsanspruch zu verdeutlichen. Die Werte bildeten die Basis für den Transformationsprozess.

48

**Hinweis:**  
Die folgenden drei Cases mit den Schwerpunkten auf Farbe, Schrift und Bildsprache zeigen einen Ausschnitt des gesamten Markenprozesses. Die detaillierten und umfassend dargestellten Cases zu den Marken Lufthansa, SRH und Occhio finden Sie im Anhang.

## Markenwerte bilden die Ausgangsbasis für Change

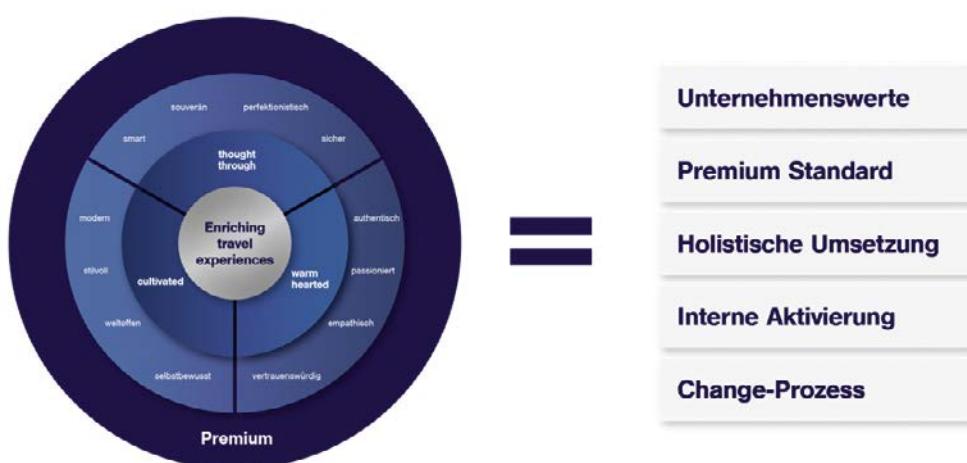


Abbildung 88: Die Werte bilden die Basis für den Transformationsprozess

Die Neupositionierung als Premium Airline war das Zielbild für die holistische Ausgestaltung zukünftiger Kundenerlebnisse. Premium Experience entlang aller Touchpoints, ausgerichtet an einer Human Centered Unternehmenskultur sollten eine neue Haltung nach innen und außen erfahr- und sichtbar machen. Mit der Sichtbarmachung dieser Neuausrichtung sollten die sehr glaubwürdige Herkunft und neue Vision der Marke verbunden werden und die Haltung der Airline dokumentiert sowie der Nutzen für die Kund\*innen an allen Touchpoints erlebbar werden.

### **Um die Marke wieder klar zu positionieren, Identifikation zu bieten und Führungsstärke zurückzugewinnen, werden fünf Ziele verfolgt.**



Abbildung 89: Zielsetzungen des Lufthansa Brand Relaunches

### **Strategische und inhaltliche Grundlagen der Neuausrichtung**

49

Martin et Karczinski ist seit 2013 Corporate Lead Agentur der Deutschen Lufthansa. In den Jahren darauf folgte das Mandat zur Markenberatung. Aus dieser Position konnte der Transformationsprozess der Lufthansa von Anfang an inhaltlich begleitet und die Grundlagen sowohl für die Transformation der Identität als auch für die Entwicklung der neuen Visualität maßgeblich mit geprägt werden. Um die neuen strategischen Ziele und inhaltlichen Transformationen der Lufthansa erlebbar zu machen, mussten zentrale bisherige Elemente neu gedacht und ein komplett neues Designsystem geschaffen werden. Deutlich wird dies in den markant neuen Anwendungen der Farben blau und gelb sowie der Neugestaltung des Logos. Besonders gelungen ist hier die Verbindung zur langen und gut beleumundeten Tradition der Marke mit ihren zentralen Corporate Design Elementen (Farben, Logo, Schriftzug) und deren Neugestaltung und Systematisierung. Glaubwürdigkeit, Kontinuität und Businessinnovation reichen sich sozusagen die Hand.

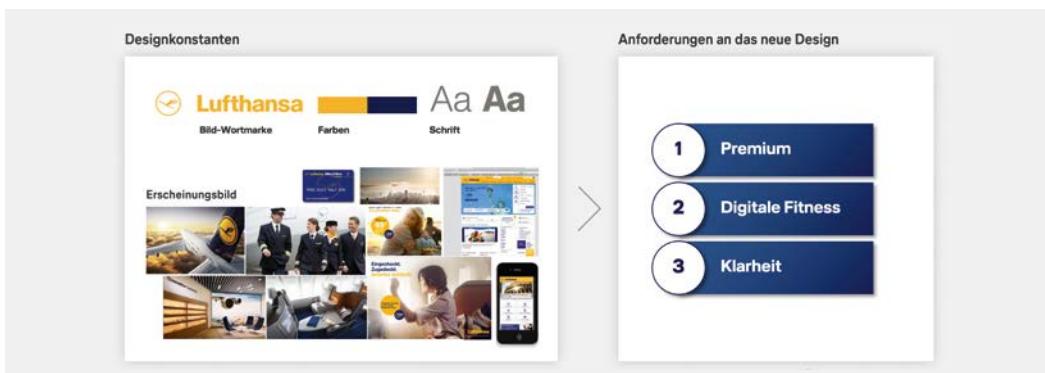


Abbildung 90: Designkonstanten der Lufthansa und die Anforderungen an das neue Design

## Das Lufthansa Design – Herkunft und Ausgangslage

Die Airline ist eine Traditionsmarke und Designikone mit einem weltweit angewandten Designsysteem das sich über Jahre organisch gewachsen verändert hat. Die Herausforderung bestand darin, das Erscheinungsbild mit der neuen Strategie des Unternehmens zu verbinden und die Wiedererkennbarkeit und hohe Glaubwürdigkeit der Marke beizubehalten. Auf der Basis detaillierter Analysen und Studien resultierte das Creative Briefing für das Design eines neuen Systems. Ausgangspunkt war das wegleitende Designprogramm von Otl Aicher, der das Design der Airline geprägt hat. Seine und die Arbeiten anderer Designer\*innen flossen in die Analyse der traditionellen Werte ein.

Parallel wurde der Ist-Zustand des Designs in einer Stakeholder Analyse erhoben, um ein Bild der Außenwahrnehmung und vor allem der Dysfunktionalitäten zu erhalten (aus Fehlern lernen). Ein Expertenteam von Martin et Karczinski hat in Customer Journeys weltweit diverse Touchpoints und die Kundenwahrnehmungen dokumentiert und analysiert. Ein elementarer Baustein war die Wahrnehmung der angewandten Farben gelb und blau vor dem Hintergrund der Frage, ob und wie diese Farben schließlich die Neupositionierung einer Premiummarke unterstützen.

### Analyse Farbsystem

In der Analyse der Costumer Journeys und weiteren empirischen Studien trat die Unklarheit der Verwendung von Blau und Gelb offen zutage. Die Farbstellung an sich hat die Marke weltweit geprägt und wird vielfach nachgeahmt (siehe Abbildung „Last Minute Ticket“) aber über die Bedeutung und Zuordnung im Designsysteem gab es keine klaren Aussagen. Der plakative, fast inflationäre Einsatz von Gelb und Blau vor allem auch in der Kommunikation hatte bewirkt das es laut und weniger wertig wirkte. Assoziationen zu Value Carrier'n ergaben sich und das in der Summe betrachtet war eine der Kernaussagen in den Handlungsempfehlungen. Wir müssen zukünftig den Farben neue Inhalte und Funktionen geben da sie in ihren vielfältigen Umsetzungen einen wesentlichen Bestandteil haben für die Wahrnehmung der Marke. Das betraf die Qualität der Farben aber auch die inhaltliche Zuordnung und somit auch der Quantitative Einsatz im Farbsystem.

50

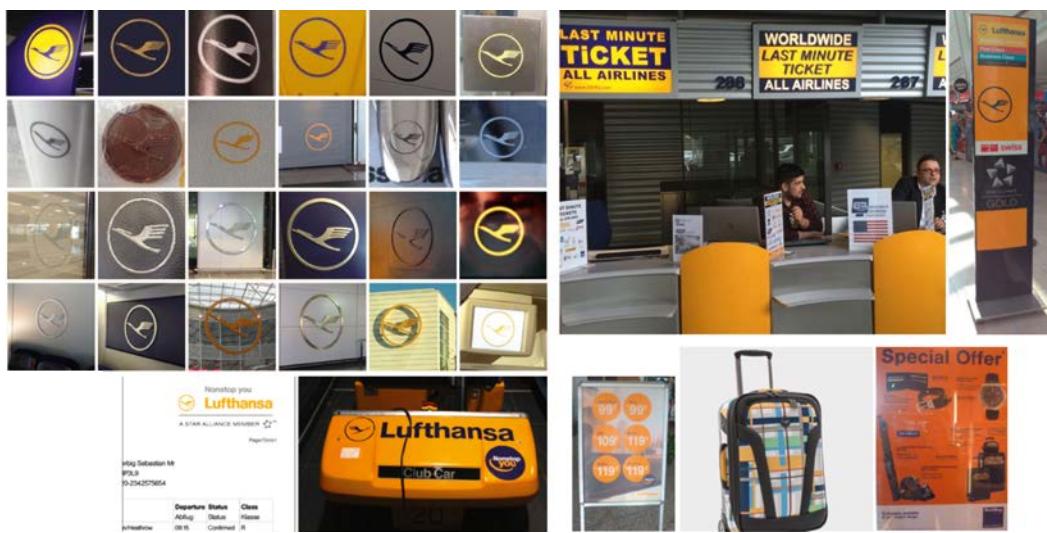


Abbildung 91: Inkohärenz im Farbsystem an unterschiedlichen Touchpoints

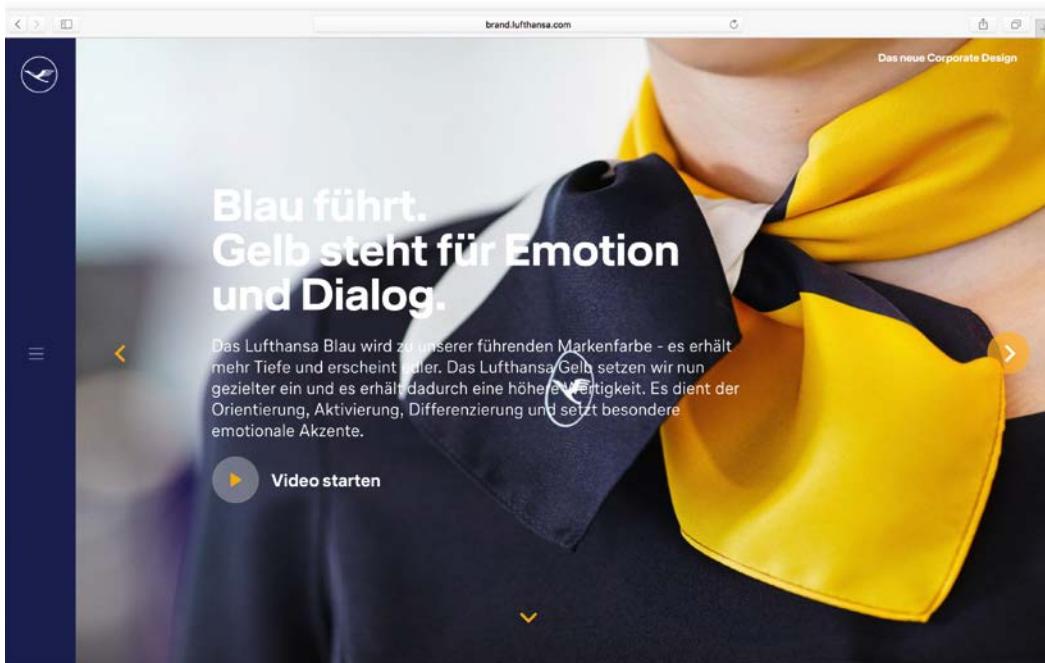


Abbildung 92: Ergebnis aus der Analyse der Designkonstanten im Jahr 2014

**Die Lufthansa hat heute keine klar der Marke zuordenbare Farbe, Inkonsistenz im Farbeinsatz und eine enorme Variantenvielfalt.**

51



#### Entscheidung für

- eine quantitativ eindeutig führende Farbe
- weniger Variantenreichtum
- höhere Konsistenz im Einklang mit der Zielsetzung Premium
- Einzahlen auf kultivierte sowie durchdachte Wirkung



#### Ergebnis

- Die Farbe Blau führt die Marke Lufthansa.  
Die Farbe Gelb wird als intelligente Funktionsfarbe addiert. Sie wird kontextspezifisch eingesetzt und kennzeichnet die Interaktion des Kunden mit der Marke.

Abbildung 93: Die Neuorganisation des Farbsystems definiert den Einsatz und die spezifische Funktionen der Farben

## Überarbeitung des Lufthansa Farbsystems

Die Positionierung als Premiumairline und die Identität war der Ausgangspunkt dafür das bisherige Farbsystem zu hinterfragen und mit einer klaren Priorisierung der Farbe Blau zu beantworten. Im gesamten Designprozess waren die Werte Grundlage der kreativen, gestalterischen Arbeit. Der Wert „cultivated“ hat uns stark beeinflusst in der Überarbeitung der Farbwirkung. Stilvoll, weltoffen, hochwertig waren die Attribute, die mit entscheidend waren für die neue Quantität und Qualität der Farben und die Premium-Ausrichtung des neuen Designs.

Blau übernimmt die führende Rolle im Farbsystem. Ein dunkles Blau wird häufig mit Seriosität und einer gewissen Glaubwürdigkeit verbunden (deshalb tragen so viele Businessmenschen Dunkelblau). Martin et Karczinski assoziiert die Farbe in seinem Designsystem zusätzlich zu dem Premium, mit der Faszination des Fliegens (der Himmel ist blau) und technischer Präzision. Das neu definierte Blau wurde mit weniger Rotanteilen satter und tiefer, was den Premiumanspruch verstärkt. Begleitend treten neben dem dunklen Blau im Logo zwei weitere Anwendungen zutage, in denen die Farbe dem Kontext folgt, also nicht „sklatisch“ angewandt wird (einmal heller für die Atmosphäre, einmal strahlender für die Präzision).



52

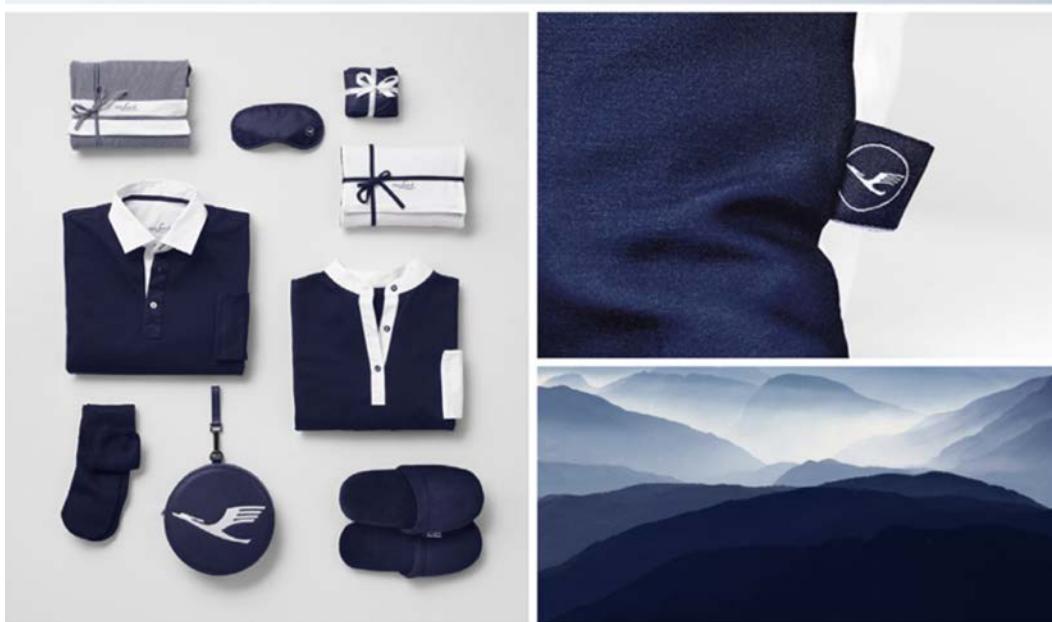


Abbildung 94: Die atmosphärische und wertige Wirkung von Blau



Abbildung 95: Die Einsatzmöglichkeiten der Farbe Blau

Da der Farbeinsatz Touchpoint-übergreifend ist und Farbe als wichtiges Element auch zur Differenzierung (meint Reiseklassen von Economy bis First Class) eingesetzt wird, wurden drei Einsatz-Möglichkeiten von Blau geschaffen. Für Typik und Prägnanz wird die Farbe vollflächig angewandt, um Atmosphäre zu schaffen wie z.B. in der Kabine, in der sich Gäste über Stunden aufhalten und es um Materialien und das Erlebnis im Raum geht, setzen wir die Farbe als Blue Breeze ein. Der ›Blue Breeze‹ wurde von Martin et Karczinski vor dem LH Marken Relaunch im Zuge der Neuentwicklung des LH Cabin Designs 2014 entwickelt und erstmalig in der Economy Class in der A350 erfolgreich implementiert. Die positiven Rückmeldungen und der damit verbundene Erfolg (durchaus auch in der Kundenzufriedenheit) führte zum Ausbau dieser Anwendungen. Für ausschließlich digitale Anwendungen ist es möglich definierte Farbverläufe einzusetzen.

53

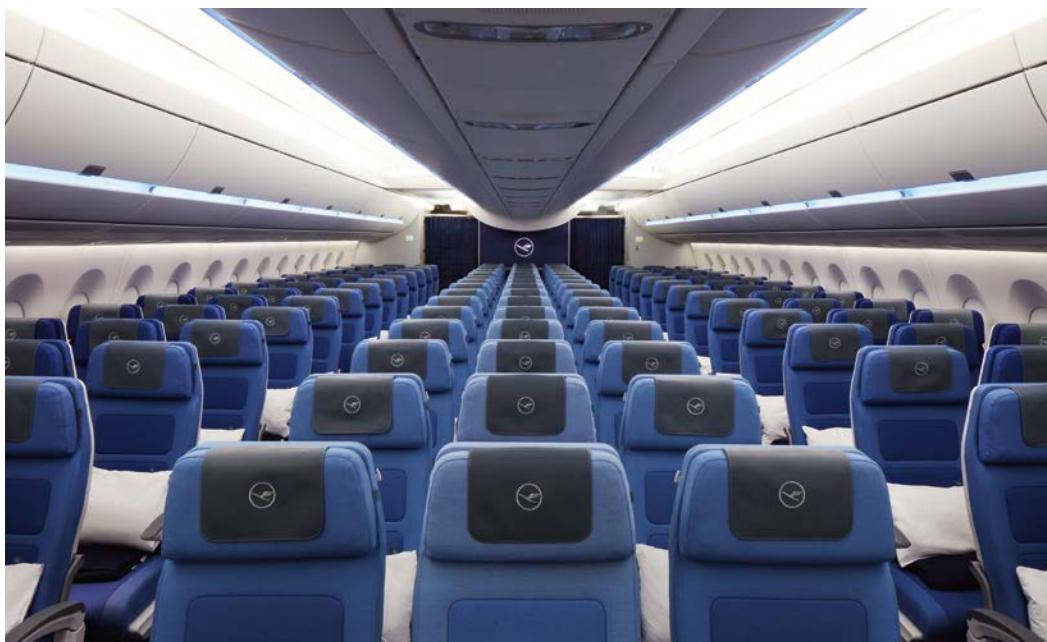


Abbildung 96: Blue Breeze in der Economy Class



Abbildung 97: Designprinzipien erläutern die Verwendung des Lufthansa Blau

### Wir geben dem Himmel ein neues Blau

Die Entscheidung darüber, dass Blau die führende Farbe der Lufthansa wird, hat sich in der Gestaltung der neuen Flugzeuglackierung (fachspez. Livery) manifestiert. Da das Flugzeug das Herzstück und Mittelpunkt einer Airline ist, hat die Lackierung in Design, Farbgestaltung und in der Anwendung der neuen Prinzipien sicher am meisten Raum eingenommen. Auch in der äußereren Wahrnehmung der Airline war das ein zentraler Touchpoint der Neuausrichtung. Der Beschaffenheit des Flugzeuglackes, der keinem allgemeingültigen Farbsystem unterliegt, wurde sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt und mit Expert\*innen auf diesem Gebiet ein eigener hochwertiger Farbton entwickelt.

54

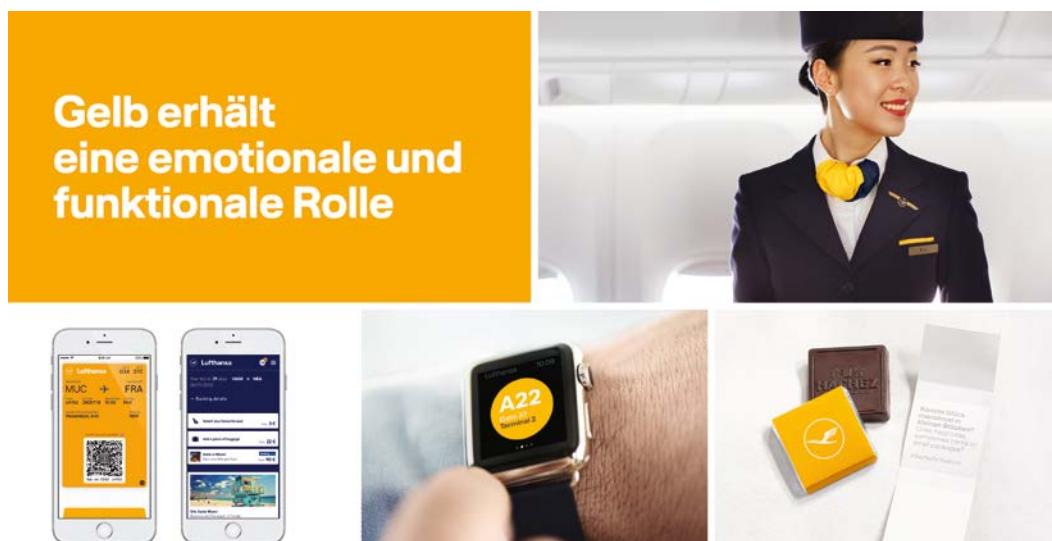


Anbei finden Sie den Link zum Film der neuen Lufthansa Livery:  
<https://www.youtube.com/watch?v=p1ru5zkIVal>

Abbildung 98: Eindrücke zur Entwicklung des Blautons für die Livery

## Lufthansa Gelb

Das Gelb ist seit jeher ein wichtiger Teil des Lufthansa Designsystems, da es eine warme, emotionale Farbe ist und durch seine Leuchtkraft starke Aufmerksamkeit auf sich zieht. In der Identität ist der Wert „warmhearted“ verankert und hat mit den Attributen wie authentisch, emphatisch und vertrauenswürdig einen starken Zusammenhang zur Farbe Gelb. Umso wichtiger war die Auseinandersetzung mit der Farbe Gelb und ihrer zukünftigen Rolle im Farbsystem. Die gewachsene Identifikation mit der Farbe im Unternehmen, die Differenzierung zum Umfeld und gelernte Orientierung für Kund\*innen galt es weiterhin zu nutzen und in der Wirkung zu optimieren. Das Lufthansa Gelb ist bei den Mitarbeiter\*innen ein starker Identifikationsanker der sich zum Beispiel auch an den gelben Ausweisen manifestiert. Diese kennzeichnen jeden\*jede Mitarbeiter\*in als „Lufthanseat\*in“ und es ist wichtiger Part der Lufthansa Dienstuniform. Alle diese Punkte haben wir genutzt, um die Stärke des Lufthansa Gelbs herauszuarbeiten und im neuen Designsystem einen definierten Platz einzunehmen, der mit klaren Rollen und Funktionen besetzt ist.



55

Abbildung 99: Designprinzip zur Verwendung von Lufthansa Gelb

Gelb ist weiterhin eine Primärfarbe der Lufthansa, die aber reduzierter, wertiger und gezielter eingesetzt wird. Sie schafft Identifikation nach innen und außen. Gelb übernimmt im Farbsystem kontextbezogen funktionale und emotionale Aspekte. Der Wert „warmhearted“ ist Teil der Identität der Lufthansa und steht für Empathie und Vertrauen. Diese Identität muss spürbar werden für die Menschen, die mit der Airline reisen und sich ihr anvertrauen und für Mitarbeiter\*innen, die damit Engagement und Passion transportieren sollen. Darum ist das Gelb im Lufthansa Designsystem nicht nur eine Farbe, sondern gewachsene Identität. Das Lufthansa Gelb steht für die Typik der Marke und wird zukünftig fokussiert eingesetzt.

### Identifikation

- › Gelb schafft Identifikation beim Gast und bei den Mitarbeiter\*innen.
- › Gelb hat einen starken Bezug zur Heritage und schafft Identifikation beim Gast und bei den Mitarbeiter\*innen.
- › Gelb ist die Herzensfarbe der Lufthansa.
- › We own yellow!"

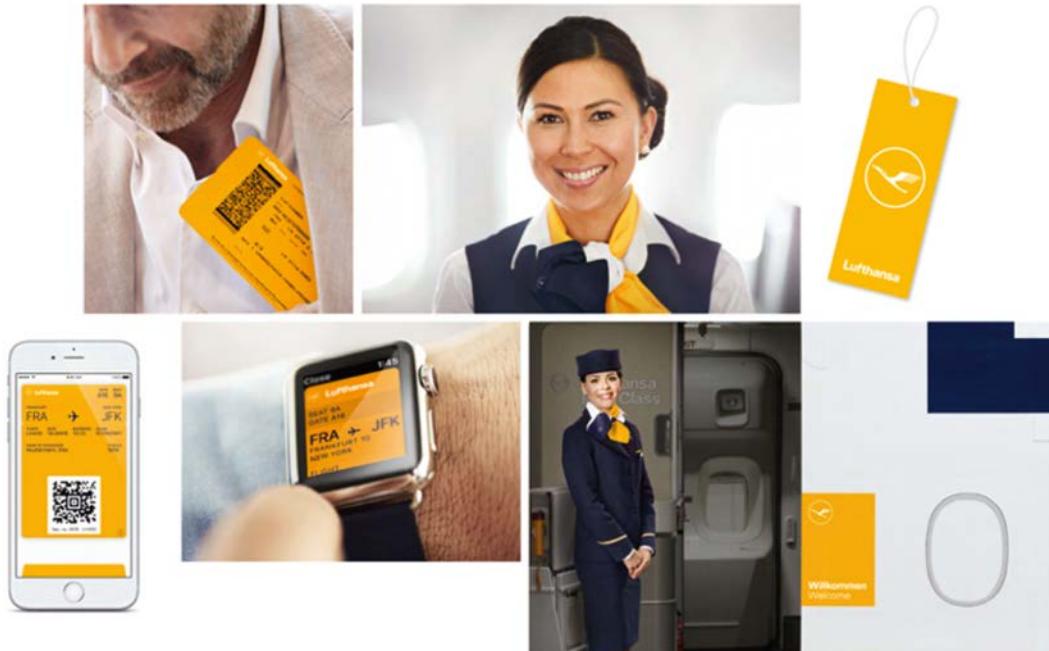


Abbildung 100: Gelb als Identifikationsfarbe

56

## Differenzierung und Orientierung

- › Gelb ist Differenzierungs-/Orientierungsfarbe im visuell lauten Wettbewerbsumfeld.
- › Mit Fernwirkung und deutlichem Kontrast im visuell lauten Wettbewerbsumfeld wird Differenzierung und Orientierung geschaffen. Die visuelle Lautstärke wird bewusst erhöht.
- › Orientierungsfarbe Gelb mit Signalcharakter ist schnell erfassbar/auffindbar
- › Funktionalität steht im Fokus

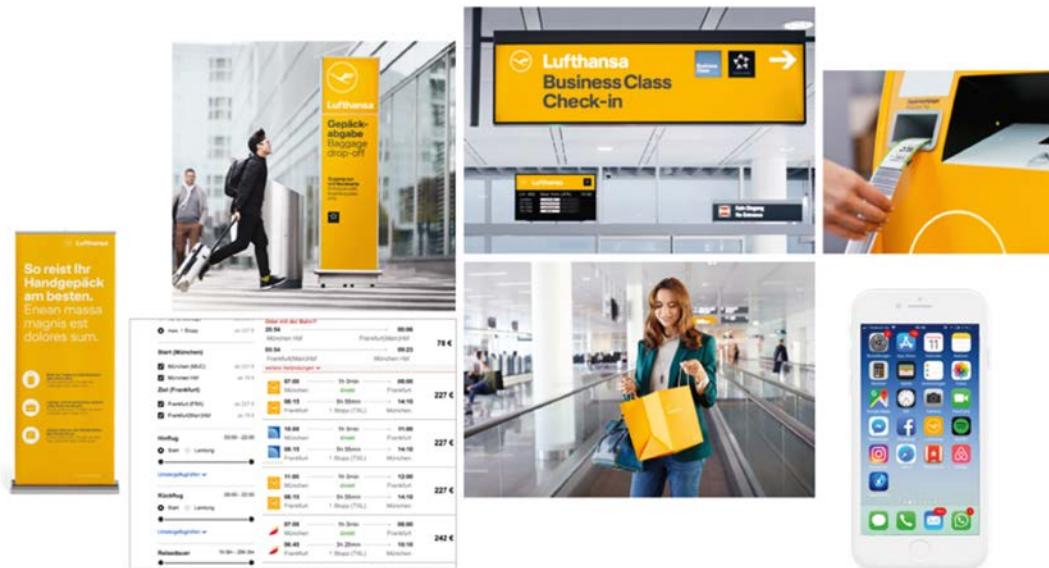
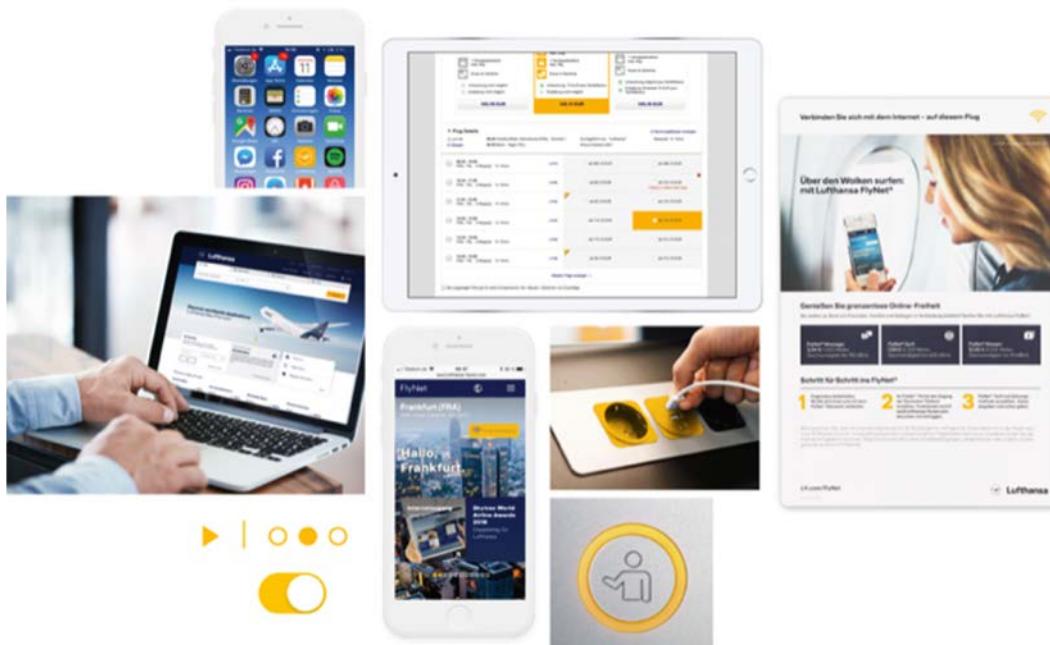


Abbildung 101: Emotionalisierung durch Gelb; es besetzt bewusst Impulse und schafft Überraschungsmomente.

## Aktivierung

- › Gelb dient als aktiver Appell, der eine Funktion unterstützt oder zu einer Aktion auffordert.
- › Gelb kennzeichnet funktionale Bedienelemente und führt den User intuitiv.
- › Aktiver Appell, der den\*die Kund\*in zu einer Aktion auffordert
- › Tritt mit dem\*der Kund\*in in Dialog und weist auf individuelle Interaktion/Bedienung hin
- › Unterstützt eine Funktion
- › Kennzeichnet funktionale Details (wichtiges, zentrales Bedienelement, eine Kontaktfläche)
- › Animierte den\*die Kund\*in
- › Kann Feedback zur Interaktion geben und/oder durchführen Gibt Hilfestellung



57

Abbildung 102: Gelb zur Aktivierung; Gelb fordert zu einer Interaktion auf.

## Emotionalisierung / „Yellow Discoveries“

- › „Yellow Discoveries“ setzen bewusst positive Impulse und schaffen Überraschungsmomente.
- › „Yellow Discoveries“ möchten entdeckt werden – über den Funktionszweck hinaus
- › „Yellow Discoveries“ können auch Produkte sein, die emotionales Wohlbefinden auslösen
- › Sie sind losgelöst und ergänzend zur übergreifenden Farbmechanik
- › Brechen auf charmante Weise das blau-weiß-atmosphärische Design auf



Abbildung 103: Gelb zur Differenzierung und Orientierung im visuell lauten Umfeld.

## Lufthansa Farbsystem

Alle Farben wurden in ein von Martin et Karczinski überarbeitetes Farbsystem integriert und definiert. Gemeinsam mit PANTONE wurde sowohl das Blau als auch das Gelb neu erarbeitet und für alle Touchpoints ideal definiert. Der Einsatz in digitalen Medien war ebenso wichtig wie die Übersetzung in diverse Materialien. Das führende Farbsystem ist das PANTONE Farbsystem und begleitend alle gängigen internationalen Systeme. Zusätzlich wurde für alle Dienstleister von baulichen Maßnahmen eine Farbmappe mit physischen Farbproben zur Referenz entwickelt.



Abbildung 104: Entwicklung des Farbsystems ›Making of‹

Abbildung 105: Das Lufthansa Brand Management Online Tool  
(Quelle: Auszug aus Lufthansa Website (2021))

Anbei finden Sie weiterführende Links zum Lufthansa Brand Management Online Tool:

- › <https://frontify.lufthansa.com/d/jKOOh3AHXtyml>
- › <https://frontify.lufthansa.com/d/jKOOh3AHXtyml/guidelines#/marken-elemente/farbe>
- › <https://frontify.lufthansa.com/d/jKOOh3AHXtyml/unserе-marke>
- › <https://frontify.lufthansa.com/d/jKOOh3AHXtyml/unserе-marke#/die-fuenf-lufthansa-gestaltungsthe-sen>
- › <https://rediscover.lufthansa.com/#!/1>

Abbildung 106: Der neue Markenauftritt der Lufthansa

Weiterführendes  
Filmmaterial zur Lufthansa:

- › Das neue Erscheinungsbild der Lufthansa: <https://www.youtube.com/watch?v=hFlevJsql4>
- › Redesigning Lufthansa – Making of Film: <https://www.youtube.com/watch?v=FoLWB3FXYzU>
- › Die Lufthansa Corporate Colors: <https://www.youtube.com/watch?v=ENsk8f-mSMmE&t=12s>

Lufthansa und Martin et Karczinski arbeiten seit 2013 erfolgreich zusammen. In zahlreichen Projekten aber vor allem im Lufthansa Brand-Refresh folgen wir der Überzeugung, dass das Zusammenspiel der drei Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung essentiell für die erfolgreiche Markenarbeit ist.