

# 1 Wie Unternehmensmarken entwickelt und neu positioniert werden können – unser Vorgehen und methodisches Fundament

Bevor wir uns konkreten Unternehmensbeispielen zuwenden, möchten wir Ihnen in den nächsten zwei Kapiteln darlegen, wie wir Marken denken, wie wir konkret bei Markenprozessen vorgehen und mit welchen Instrumenten wir dabei arbeiten. Um eines vorwegzuschicken: Marken und Unternehmensmarken werden zwar vielerorts immer noch mit Marketing, Werbung oder Logo gleichgesetzt. Dieser Blick auf Marke ist aus unserer Sicht jedoch verkürzt. Ein Logo ist Teil der visuellen Markendefinition, Marketing und Werbung dienen der Marke bzw. sind strategisch und inhaltlich aus ihr heraus abzuleiten, um sie zu operationalisieren. Die Unternehmensmarke oder *Corporate Brand* selbst ist dagegen mehr – sie ist Identitätsstifter, Richtungsgeber, Vertrauens- und Reputationsspeicher, Nachfrage-, Wert- und Transformationsstreiber in einem, mit Relevanz nach innen und außen. Damit geht die Unternehmensmarke in ihrer Bedeutung auch deutlich über das hinaus, was über reine Angebots- oder Produktmarken gerne gesagt wird: Sie seien das, »was der Kunde sagt, wenn du nicht im Raum bist«, so eine oft zitierte Aussage, die Amazon-Gründer Jeff Bezos zugeschrieben wird, oder entstehen »in den Köpfen der Kunden«, ein Gedanke, der in vielfältiger Variation in der einschlägigen Branding-Literatur zu finden ist. Der Bedeutung einer Unternehmensmarke wird man mit dieser Einordnung nicht gerecht.

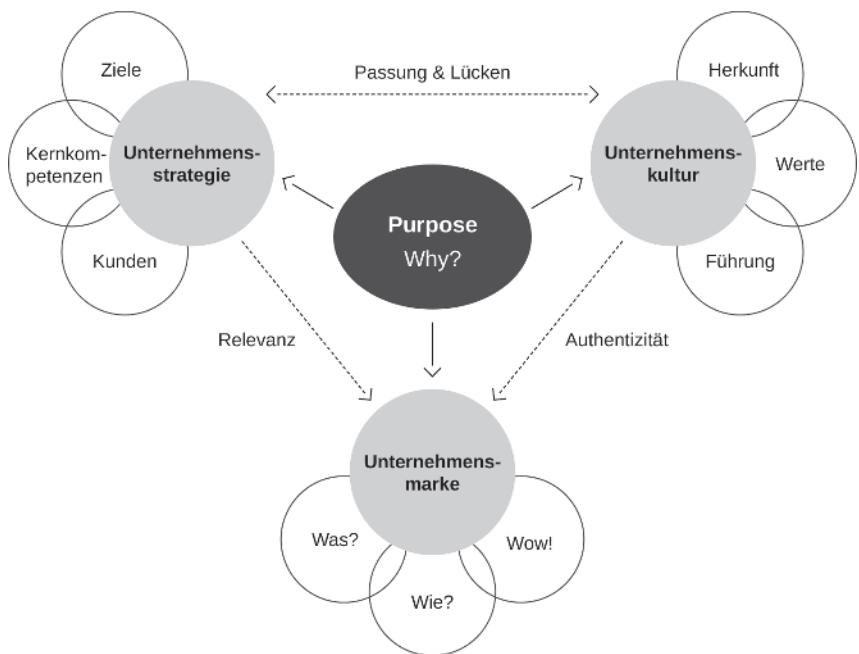
## Corporate Brands beschreiben die Identität einer Organisation

Marken, die für Unternehmen stehen, werden nicht nur visuell oder kommunikativ wahrgenommen und bewertet, sondern

auch durch die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens, die sie nicht selten auch bezeichnen. Vor allem aber durch das Verhalten, die Handlungen und Entscheidungen der Organisation und damit all ihrer Repräsentanten – Mitarbeiter, Führungskräfte, Unternehmenslenker. Über all diese Berührungs punkte und Erlebnisse wird eine *Corporate Brand* mit ihrem Purpose, ihren Werten und ihrem Markenversprechen transportiert – und das nicht nur in Richtung der Kunden. Entsprechend muss die Markenidentität zuallererst auch nach innen vermittelt und zum Maßstab des eigenen Handelns werden, um im Ergebnis überhaupt – und erst recht im angestrebten Sinne – von außen wahrgenommen werden zu können.

Unabhängig davon, welche Ziele mit einem Branding-Prozess verfolgt werden – strategische Neuausrichtung, Fusion oder Integration akquirierter Unternehmen, Kulturwandel, Imagekorrektur, Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität oder Verdeutlichung der eigenen Relevanz für die Gesellschaft: Überall kann die Marke einen signifikanten, positiven Beitrag leisten. Das gelingt dann, wenn sie bestimmte Anforderungen erfüllt und als das verstanden und genutzt wird, was wir in ihr sehen: die »dritte Säule« der Unternehmensführung neben Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur (siehe Abbildung 1).

Die Markenidentität muss einerseits die Essenz der Unternehmensstrategie widerspiegeln: Das klären wir als Erstes bei unserer markenstrategischen Arbeit. Wir wollen verstehen: In welchen Märkten ist das Unternehmen aktiv? Was ist das Leistungsangebot? Was macht es besonders oder gar einzigartig? Auf welche Weise verdient die Firma ihr Geld? Das sichert die Relevanz der Marke nach innen wie außen. Vor allem aber in Richtung Unternehmensleitung und Führungskräfte, da diese ihr tägliches Tun und ihre Entscheidungen nach diesen Aspekten ausrichten. Ändern sich die Rahmenbedingungen mehr oder weniger grundlegend, dann ist oft eine Überprüfung der Markenstrategie angezeigt.



**Abbildung 1:** Das Truffle Bay »Drei-Säulen-Modell« (eigene Darstellung)

Zudem muss die Markenidentität einer Unternehmensmarke die bestehende bzw. in Hinblick auf Transformation und Zukunftsausrichtung auch die gewünschte Unternehmenskultur reflektieren. Die Marke ist – beschreibt man sie sozusagen mit den Mitteln der Semiotik – ein Zeichen, das für das Unternehmen und seine Identität steht. Etwas vereinfacht ausgedrückt, ist die Marke das »Bezeichnende« (Signifikant) und das Unternehmen das »Bezeichnete« (Signifikat). Wenn die Marke das Unternehmen in seiner Essenz, in seinem innersten Wesen bezeichnet, dann muss sie auch die tatsächlich gelebte Kultur, das existierende Selbstverständnis des Unternehmens, seiner Führungskräfte und Mitarbeiter widerspiegeln. Nur dann sichert die Markenidentität neben der Relevanz zugleich auch seine Authentizität. Und sie kann dazu beitragen, Lücken zwischen dem strategischen

»Sollen« und dem kulturell angelegten »Können« und »Wollen« zu schließen, indem sie als Motor einer kulturellen Weiterentwicklung wirkt.

Marke in diesem Zusammenhang zu denken, ist aus unserer Erfahrung und Überzeugung die Grundvoraussetzung für die Erarbeitung und Definition einer starken, funktionierenden Markenidentität inklusive eines sinnstiftenden und handlungsleitenden, auch in Richtung Strategie und in Richtung Kultur ausstrahlenden Purpose (eine ausführliche Auseinandersetzung mit diesem Thema folgt in Kapitel 2).

Eine Unternehmensmarke ist die in höchster Form komprimierte Unternehmensidentität.

Die Markenidentität für eine Unternehmensmarke ist somit ein Abbild der Unternehmensidentität. Diese pointiert auf den Punkt zu bringen, gelingt durch die Beantwortung von vier Fragen, die jedes Unternehmen und jede Organisation sich stellen muss:

1. *Why?* Wozu gibt es uns? Was ist der Zweck unseres Daseins, unserer Existenz? Welches große gemeinsame Ziel treibt uns als Organisation an? Die Antwort darauf wird festgeschrieben im **Purpose**, dem Unternehmenszweck.
2. *What?* Was tun wir, welche Leistungen bieten wir, welche besonderen Kompetenzen haben wir, um diesen Zweck zu erfüllen? Die Antwort hierauf ergibt eine kompetenz- und handlungsorientierte **Mission**.
3. *How?* Wie sind wir? Was sind die zentralen Werte und Attribute, die unser Wesen und Handeln charakterisieren und leiten (sollen)? Diese Fragen beantworten wir mit der **Markenpersönlichkeit**, die in aller Regel aus drei maßgeblichen Wertaussagen besteht.

4. *Wow!* Womit wollen wir unsere Kunden begeistern? Was versprechen (nur) wir als Marke unseren Kunden? Hier sprechen wir vom **Markenversprechen**, der – implizit oder explizit geäußerten – kommunikativen Speerspitze der Marke nach außen.

Dem Kenner fällt natürlich sofort auf, dass auch wir uns, wie viele andere Marken- und Strategieberater, an der »Why, How, What«-Frägen-Trilogie des US-amerikanischen Unternehmensberaters Simon Sinek und dessen populärem und plakativem »Golden Circle« orientieren, der gewissermaßen zum Standardrepertoire der unternehmerischen Standort- und Richtungsbestimmung wurde.<sup>1</sup> Allerdings haben wir mit dem »Wow!« noch ein Element hinzugefügt, dass aus unserer Sicht für eine Marke als differenzierende Zusatzierung unverzichtbar ist. So entstand unser Modell zur Festschreibung der (Unternehmens-)Markenidentität – wir nennen es die »Identitätspyramide« (siehe Details und Darstellung weiter unten in diesem Kapitel).

Um zu einer klar und kreativ formulierten Markenidentität zu kommen, arbeiten wir in einem mehrstufigen Prozess, der verschiedene Perspektiven auf die Organisation einnimmt. Werden wir zu Rebranding-Prozessen herangezogen oder gilt es gar, eine gänzlich neue Marke zu entwickeln, fragen wir zunächst einmal viel und analysieren sehr gründlich, bevor wir im intensiven Dialog mit unseren Klienten eine Markenidentität definieren, die dann die Grundlage für die (Neu-)Gestaltung von Design, Kommunikation, Verhalten und idealerweise auch von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen bildet. Wird im Rahmen des Rebrandings auch ein neuer Unternehmensname entwickelt, dient die Markenidentität auch hierfür als inhaltliche Grundlage (mehr zum Thema Namensentwicklung in Kapitel 11).

---

<sup>1</sup> (vgl. Simon Sinek, »Start with Why. How Great Leader Inspire Everyone to take Action«, Portfolio, 2009)

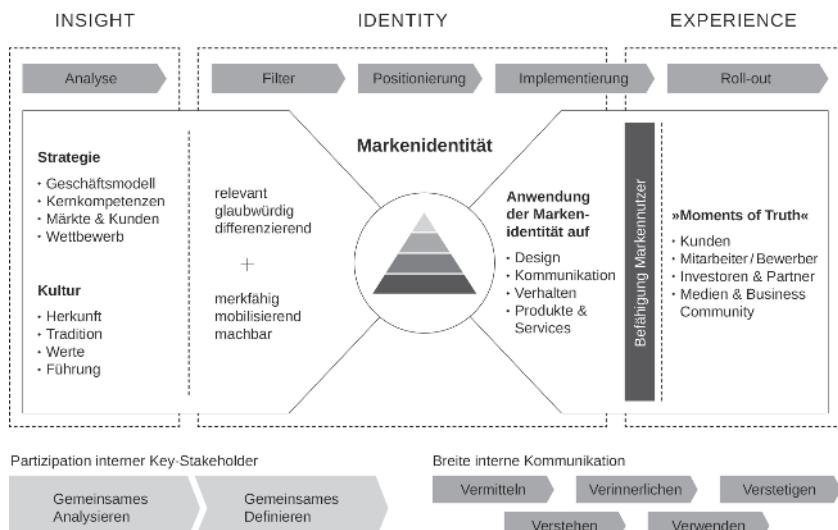
## Unser Vorgehensprozess: die »Brandsformation Journey«

Eins ist für uns klar: Beim Überarbeiten von Corporate Brands gibt es kein Patentrezept. Schließlich ist der Anlass für eine Neupositionierung nur in wenigen Fällen ein singuläres Ziel oder ein einzelner Auslöser. Weit häufiger spielt eher eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte eine Rolle, die ein Unternehmen zu einem solchen Schritt veranlasst. Oft stellt sich die Ausgangsposition also recht komplex dar – wenn es etwa, wie zum Beispiel bei Bilfinger (siehe Kapitel 5), vor allem darum geht, die Außenfehlwahrnehmung zu korrigieren, oder wie bei der Deutschen Annington (heute Vonovia, siehe Kapitel 3) darum, eine angeschlagene Reputation wieder geradezurücken, oder wie beim Osram-Carve-out LEDVANCE (siehe Kapitel 4) darum, eine neue Daseinsberechtigung, Orientierung und einen Schub in die Zukunft zu erarbeiten. Denn ein Rebranding lässt sich zu viel mehr nutzen, als nur eine einzelne Fragestellung oder eine spezifische Zielvorgabe zu klären und positiv zu beeinflussen. Solche Klärungsprozesse tragen auch dazu bei, dass die Marke von potenziellen Bewerbern, von Kunden und Investoren als begehrlicher, moderner oder wieder zeitgemäß empfunden wird. Auch ohne konkreten, zwingenden Anlass: Marken brauchen in regelmäßigen Abständen eine Überprüfung und gegebenenfalls eine Anpassung, um relevant und attraktiv zu bleiben.

Unseren Prozess bezeichnen wir als die »Brandsformation Journey«. Dabei verbinden wir die Begriffe Marke (Brands) und Transformation aus zwei Blickwinkeln: Im engeren Sinne dient der Prozess der (Trans-)Formation der Markenidentität. Im weiteren Sinne ist aber auch gemeint, dass wir – ganz im Sinne unseres eigenen Purpose *»Empowering brands to drive transformation«* – eben auch (Unternehmens-)Marken entwickeln wollen, die als Kompass und Katalysator in unternehmerischen Transformationsprozessen wirken und so deren Gelingen effektiv unterstützen. Die »Brandsformation Journey« beschreibt also das große Ganze: alles, was bei einem Markenprozess in unsere

Arbeit einfließt, um entsprechend der Zielvorgabe oder den Zielvorgaben zum richtigen Ergebnis zu gelangen – zur richtigen Markenidentität und zum richtigen Purpose und damit zu der starken Markenpersönlichkeit, die das Unternehmen zum Ausdruck bringt und verkörpern will. Dieser Prozess vollzieht sich im Wesentlichen in drei Phasen (siehe auch Abbildung 2):

1. Phase 1 »Insight«: Durch eine intensive Analyse, unter Einbezug wesentlicher Stakeholder, erhalten wir Kenntnisse über den Status quo relevanter Entwicklungen eines Unternehmens und seines Umfelds.
2. Phase 2 »Identity«: Darauf aufbauend entwickeln wir die inhaltliche (»Identitätspyramide«) und, im zweiten Schritt, in aller Regel auch die visuelle Markenidentität.
3. Phase 3 »Experience«: Letztlich gilt es, die Markenidentität an allen internen und externen Erlebnispunkten mit der Marke, den »Moments of Truth«, erlebbar zu machen – mit dem ultimativen Ziel, aus der gelebten Identität und Persönlichkeit des Unternehmens heraus echten unternehmerischen »Impact« zu erzeugen.



**Abbildung 2:** Die Truffle Bay »Brandsformation Journey« (eigene Darstellung)

»Brandsformation« meint im engeren Sinne die Entwicklung der Marke selbst – und im weiteren Sinne auch den durch die Marke unterstützten unternehmerischen Transformationsprozess.

Unsere »Brandsformation Journey« bildet somit den gesamten Prozess der Markenentwicklung und -implementierung ab und ist ein erprobtes Prozessmodell. Dabei verbindet sie zwei Disziplinen: die Branding- und die Change-Perspektive. Denn Unternehmensmarken können nur dann positive Wirkung in der Transformation erzeugen und dabei auch die Mitarbeiter auf diese Reise mitnehmen, wenn einerseits die Gesetze der Markentechnik beachtet und gleichzeitig auch der Prozess aus der Logik von Change-Prozessen heraus gedacht und geführt wird. Was meinen wir damit? Partizipation und Kommunikation sind in Markenprozessen essenziell. Deshalb haben wir von Anfang an die, vor allem interne, Vermittlung unserer Arbeitsergebnisse im Blick. Denn eine Strategie oder eine Positionierung funktioniert nur, wenn sie von den Menschen, die sie umsetzen oder von ihr überzeugt werden sollen, verstanden, geteilt und verinnerlicht wird.

## Der Change-Aspekt im Rebranding

Hierbei ist es wichtig, dass ein (Re-)Branding-Prozess (im Rahmen eines größeren Transformationsprozesses) immer auch als ein Change-Prozess begriffen und geführt wird. Das heißt, dass bereits in der Analyse- und Definitionsphase wesentliche interne Stakeholder zu involvieren sind. Nach der Definition der neuen Markenidentität ist diese dann strukturiert in die gesamte Organisation zu vermitteln und in den Unternehmensalltag (Prozesse, Strukturen, Entscheidungskriterien etc.) zu integrieren (»Rollout«).

Das heißt konkret: In allen Phasen der »Brandsformation Journey« ist die zeitgerechte, strukturierte und zur Unternehmenskultur passende Einbindung sowohl von zentralen internen (Schlüssel-)Stakeholdern als auch von der breiten »internen Öffentlichkeit« zu gewährleisten. Das beinhaltet vorbereitende und begleitende Change- und Prozesskommunikation (*Was tun wir? Warum tun wir es? Was wird sich ändern? Was bleibt, wie es ist? etc.*), partizipative Formate in der Analysephase und während der Identitätsdefinition sowie, wenn die zentralen Arbeitsergebnisse vorliegen, deren gezielte und klare Kommunikation. Dabei müssen die neuen Identitätsbausteine nicht nur vermittelt, verstanden und verinnerlicht werden, sondern es gilt auch, Wege aufzuzeigen, wie diese praktisch zu verwenden sind, um durch entsprechend gestaltete Instrumente für eine Verfestigung und Verstetigung der neuen Identität zu sorgen. Die eigenen Mitarbeiter sollten dabei gezielt ermuntert werden, sich bewusst mit der Marke zu beschäftigen, um zu erkennen, zu erleben und auszuprobieren, wie ihnen die Orientierung an der Marke im Arbeitsalltag konkret weiterhilft. Ziel: Die Marke und ihre Grundprinzipien müssen im Zuge der Implementierung (»Roll-out«) nach und nach ins alltägliche Erleben der Organisation übergehen, in die Entscheidungsfindung, in Prozesse und Strukturen, in den Sprachgebrauch, in identitätsbasierte Mitarbeiterbewertungs- und Belohnungssysteme, in die Auswahlkriterien für neue Kollegen usw. usf. – mit dem Ziel, dass die Markenidentität für alle zum gemeinsamen handlungsleitenden Selbstverständnis wird.

Jeder Markenprozess ist in seinem Wesen auch ein Change-Prozess.

Wichtig ist das Verständnis, dass ein solcher Vermittlungs-, Auseinandersetzung- und letztlich Aneignungsprozess bei den

Empfängern in Phasen abläuft. Durch eine entsprechende Vor- und Ankündigungskommunikation entsteht erst einmal Interesse. Ein interner (Re-)Launch-Event kann und sollte hier als Initialzündung wirken – er kann allerdings auch schon »der Anfang vom Ende« sein, wenn er nämlich de facto das Ende der aktiven Kommunikation darstellt. Bleibt es bei einem einmaligen kommunikativen Aufgalopp, schwindet das Interesse schnell wieder, die Inhalte geraten binnen kürzester Zeit in Vergessenheit, im schlimmsten Fall macht sich Zynismus breit. Nur eine kontinuierliche markenidentitätsbasierte interne Kommunikation kann die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Marke langfristig gewährleisten und die Menschen in der Organisation zu begeisterten und überzeugten Botschaftern der eigenen Marke machen.

Drei kommunikative Ebenen müssen in einem solchen markengetriebenen Veränderungsprozess ausbalanciert werden: die »normale« Day-to-Day-Kommunikation, die notwendigerweise immer weiterläuft, die »große« Transformationsgeschichte zum »Big Picture«, die anfangs mehr und dann immer weniger Raum einnimmt, sowie die konkrete, operativ orientierte Change-Kommunikation, die im Laufe des Prozesses zu steigern ist, bis irgendwann das »neue Normal« erreicht ist.

## **Unverzichtbares Fundament: eine belastbare Analyse mit echtem »Insight«**

Um eine valide Ausgangsposition zu erarbeiten, ermitteln wir als Erstes den Ist-Zustand im Unternehmen, um zu sehen, wo Wollen und Sollen, wo Anspruch und Realität liegen, möglicherweise voneinander abweichen und folglich neu ausbalanciert oder neu definiert werden müssen. Etwa, wenn wir feststellen, dass die Mitarbeiter ihre Unternehmenskultur als recht starr und regelorientiert ansehen, die zur Risikovermeidung tendiert, wie das

beispielsweise bei LEDVANCE der Fall war – gleichzeitig war hier allerdings der Vorstand überzeugt, dass das Unternehmen schneller, mutiger und agiler werden müsse, um eine Chance auf eine erfolgreiche Zukunft zu haben. Solche Parameter gilt es zu erkennen und in der Markendefinition und -vermittlung zu berücksichtigen. In dieser Phase geht es uns darum, maximale Klarheit zu gewinnen über das Unternehmen, seine Strategie und Ziele, seine Kultur und Historie, seine Marke(n), sein Umfeld, relevante Trends und seine konkreten (Transformations-) Herausforderungen. Hierfür greifen wir einerseits auf Desk Research zurück. Vor allem aber führen wir umfassende, persönliche Management-, Kunden- und Mitarbeiterinterviews und -workshops durch. Auch weitere externe Stakeholder wie Lieferanten, Investoren, Analysten oder Journalisten können sinnvoll in die Analyse eingebunden werden, abhängig natürlich auch vom Zeit- und Budget-Rahmen des Klienten.

Bei der Analyse beginnen wir in der Regel mit den strategischen Rahmenbedingungen. Die Ausrichtung des Unternehmens beleuchten wir mit Fragen wie: Was sind die wesentlichen und besonders markenrelevanten Bestandteile und Aspekte aus Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie? Welche Leistungen erbringt das Unternehmen besser als der Wettbewerb? Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren, die zum bisherigen Markenerfolg beigetragen haben? Auf welche Weise verdient das Unternehmen Geld? Wie werden sich die Antworten auf diese Fragen durch Trends und gesellschaftliche Entwicklungen in den kommenden Jahren verändern? Und wie weit lassen sich solche Veränderungen bereits in der Marke antizipieren? Denn nur, wenn die (langfristige) strategische Perspektive berücksichtigt wird, kann die Marke echte und nachhaltige Relevanz entwickeln.

In einem zweiten Schritt werfen wir einen Blick auf die Unternehmenskultur. Sie ist eine weitere wesentliche Einflussgröße in der Entwicklung von (Unternehmens-)Marken. Denn:

Für eine erfolgreiche (Neu-)Positionierung muss bekannt sein, von welchen Werten und von welcher bestehenden Kultur ausgehend ein Unternehmen in die Zukunft startet und getragen wird.

Um die Kultur zu ermitteln, fragen wir: Was ist die Herkunft, welche Wertvorstellungen werden im Alltag gelebt? Was wird honoriert? Was wird sanktioniert? ... Meist liegen solche tief verwurzelten Werte und Verhaltensmuster im Verborgenen – sie sind deswegen aber nicht weniger handlungs- und entscheidungsrelevant. Sie freizulegen und hinsichtlich der strategischen Rahmenbedingungen zu überprüfen, ist nützlich und wichtig, um sie durch Organisationsentwicklung und Personalarbeit in die gewünschte bzw. benötigte Richtung zu justieren. Nur so kann eine zur Unternehmensstrategie und -identität passende und von der Belegschaft akzeptierte und authentische Markenidentität entstehen. Zudem werden so etwaige Lücken zwischen Strategie und Kultur aufgedeckt – und können gegebenenfalls über die inhaltliche Ausgestaltung der Markenidentität gezielt adressiert und dadurch – auf Sicht – geschlossen werden.

Unsere Klienten fragen uns während dieses Prozesses nicht selten, ob die Marke das »Ist« oder das »Soll« widerspiegeln soll. Wir sagen immer: Beides! Wichtig erscheint uns der Hinweis, dass die Markenidentität immer auch die zeitliche Perspektive berücksichtigt: Woher kommt das Unternehmen? Wofür steht es heute? Wofür will es morgen stehen? Diese Betrachtung sichert Authentizität, gleichzeitig macht sie das Unternehmen zukunftstauglich.

## Die Unternehmenskultur verdient besondere Aufmerksamkeit

Und daher auch ein eigenes Unterkapitel: Denn Unternehmensmarken funktionieren nur, wenn sie von der eigenen Organisation akzeptiert und mit Leben gefüllt werden, wenn sie

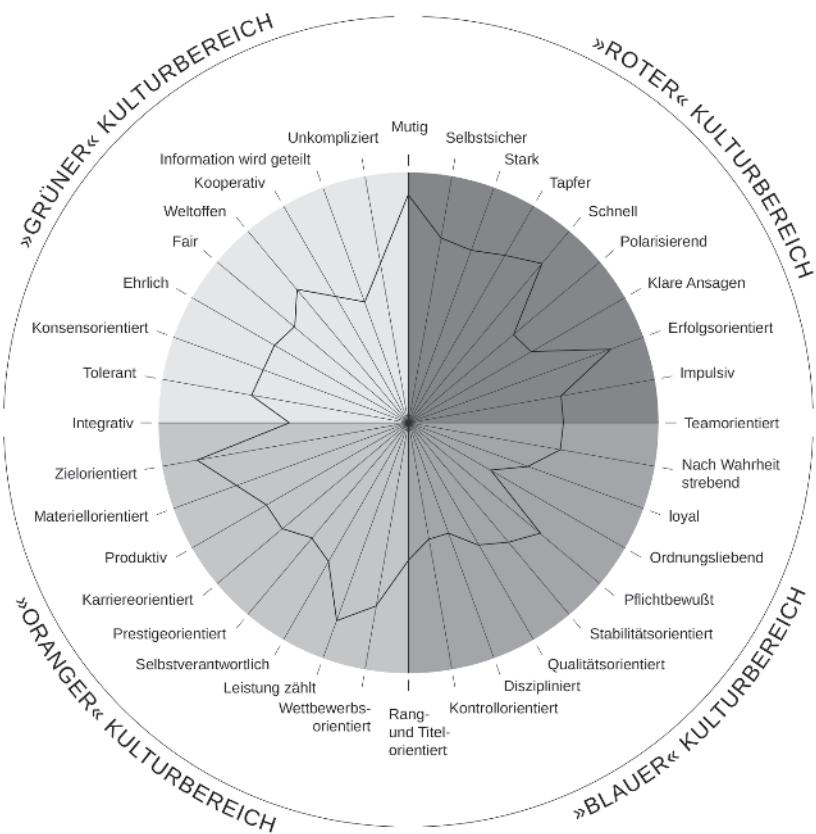
anschlussfähig sind an die bestehende Unternehmenskultur. Vor diesem Hintergrund haben wir für die Kulturanalyse ein eigenes, gleichermaßen aufschlussreiches wie einfach zu nutzendes Instrument entwickelt, das wir als »Culture Map« bezeichnen. Dabei orientieren wir uns am »Spiral Dynamics«-Ansatz, der zur Beschreibung der Entwicklungsstufen von Unternehmen dient. Diesem liegt wiederum das sogenannte »Graves Values System«-Modell des amerikanischen Psychologieprofessors Clare W. Graves zugrunde, eine Weiterentwicklung der weltbekannten Bedürfnispyramide von Abraham Maslow.<sup>2</sup> Die »Culture Map« verwenden wir, um Unternehmenskulturen, die hochkomplex und diffus erscheinen, pragmatisch zu analysieren. Sie greift dabei der Einfachheit halber die vier der insgesamt acht farbcodierten »Spiral Dynamics«-Ebenen auf, in denen sich die meisten Unternehmensorganisationen typischerweise einordnen lassen – rot, blau, orange und grün (in der Abbildung 3 plakativ in hellgrau, grau, dunkelgrau und anthrazit dargestellt). In diesen vier farblich codierten Kreissegmenten wechseln sich eher »Ich-orientierte« Kultur-Facetten (roter und orangefarbener Bereich) mit »Wir-orientierten« Kultur-Facetten (blauer und grüner Bereich) ab.

»Rote« Organisationen (die in der abgebildeten »Culture Map« das Kreissegment rechts oben abdeckt) sind häufig dominiert von starken Egos mit großem Machtbewusstsein und Freiheitsdrang. Sie finden sich primär in expansiven, agilen, eher jungen und gründer-dominierten Unternehmen in dynamischen Märkten wieder.

»Blaue« Organisationen (rechts unten) streben als Gegenpol nach Ordnung und Sicherheit. Sie sind charakterisiert durch klare Hierarchien, gemeinsame Regeln, Strukturen und Prozesse, die helfen sollen, Wachstum planvoll zu organisieren und die »Roten« zu kontrollieren – und auch deren Unberechenbarkeit zu zügeln.

---

<sup>2</sup> Quelle: Clare W. Graves, »Levels of Existence: An Open System Theory of Values«. In: Journal of Humanistic Psychology, November 1970



**Abbildung 3:** Die Truffle Bay »Culture Map« (eigene Darstellung)

»Orangefarbene« Organisationen (links unten) sind auf Effektivität ausgerichtete, oft kennzahlenorientierte Leistungskulturen, die individuellen Erfolg belohnen. Sie sind oft *bottom-line* orientiert: Nur das Ergebnis zählt. Ihre Protagonisten sind strikt auf Performance ausgerichtet: Sie leisten viel, wollen dafür aber auch persönlich belohnt werden. Diesen Kulturtypus findet man oft in erfolgs- und vertriebsorientierten Unternehmen.

»Grüne« Organisationen (links oben) sind schließlich team- und konsensorientierte Kulturen. Sie suchen kollaborativ gemeinschaftlichen Erfolg und sind häufig in eher komplexen Branchen

wie IT oder Beratung beheimatet. Flache Hierarchien und auf Teamleistung ausgerichtete Kulturelemente charakterisieren sie.<sup>3</sup>

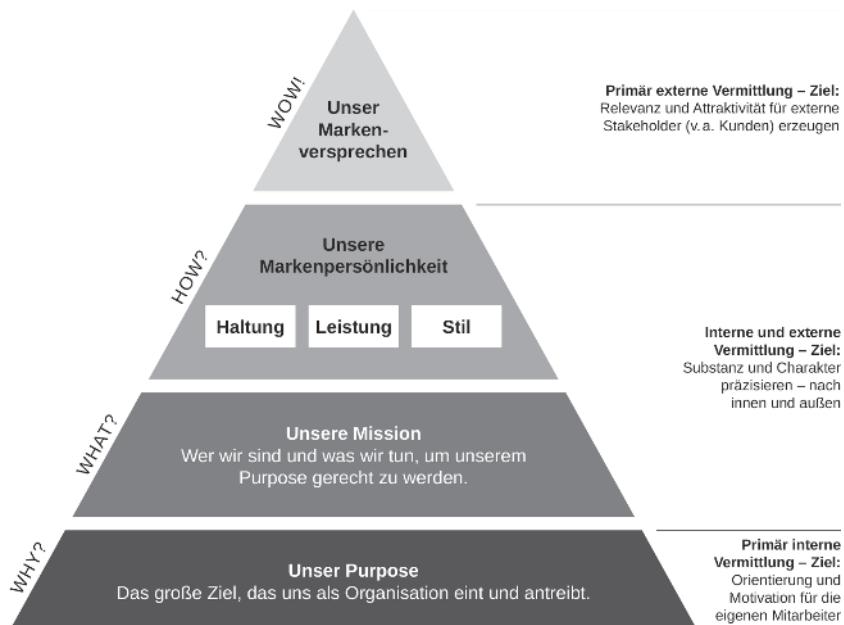
In der Praxis bewegt sich quasi kein Unternehmen ausschließlich in einem dieser Quadranten, vielmehr weisen Organisationen in der Regel stärkere und schwächere Ausprägungen in allen vier Feldern auf. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Organisationen in ihrer Entwicklung mit fortschreitender Existenz und Entwicklung alle vier »Farben« durchlaufen und mal mehr, mal weniger Facetten aus vorherigen Phasen »konservieren«. Die »Culture Map« beleuchtet den aktuellen Status quo und zeichnet ein aufschlussreiches kulturelles Profil eines Unternehmens. Anhand dessen können kulturelle Stärken schnell identifiziert werden. Ebenso wie sich kultureller Entwicklungsbedarf aufzeigen lässt – im Abgleich mit strategischen Vorgaben. Somit liefert das kulturelle Profil wertvolle Hinweise für die Formulierung der Markenidentität sowie der prozessbegleitenden Storyline und stellt durch die Anschlussfähigkeit an das tatsächliche Selbstverständnis die Akzeptanz der neuen Markeninhalte durch die Belegschaft sicher. Gleichzeitig können mit der Markenidentität gezielte Impulse zur kulturellen Weiterentwicklung in Richtung der Organisation gesendet werden.

## Auf den »Insight« folgt die Definition der »Identity«

In unserer »Brandsformation Journey« folgt auf den »Insight« aus der Analyse die Definition der Markenidentität, der »Identity«. Jedes Unternehmen bzw. jede Unternehmensmarke wird intern wie extern in bestimmter Weise wahrgenommen – wie man sein und wahrgenommen werden möchte, schreiben wir hier fest. Das Arbeitsergebnis dokumentieren wir in der in Abbildung 4 dargestellten »Identitätspyramide« und diskutieren diese dann meist

<sup>3</sup> Quelle: S. M. Bär, R. Krumm, H. Wiehle: Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis, 2. Auflage, Springer Gabler, 2010

noch sehr intensiv mit unseren Ansprechpartnern, bis auch das letzte Wort »sitzt«. Denn hier stimmt ohne Frage: Jedes Wort zählt. Und gleichzeitig gilt für uns der Grundsatz Saint-Exupérys: »Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn es nichts mehr hinzuzufügen gibt, sondern wenn man nichts mehr weglassen kann.«<sup>4</sup>



**Abbildung 4:** Die Truffle Bay »Identitätspyramide« (eigene Darstellung)

Grundsätzlich geht es bei der Identitätspyramide um die Vereinfachung und größtmögliche Zuspitzung der in der Analyse gewonnenen Erkenntnisse anhand der »klassischen« und offensichtlichen Markenfilterkriterien: Relevanz, Glaubwürdigkeit und Differenzierungspotenzial. Gleichzeitig berücksichtigen wir beim Ausformulieren die besonderen Anforderungen an Unternehmensmarken. Nämlich: Merkfähigkeit, Mobilisierungs-

<sup>4</sup> Quelle: Antoine de Saint-Exupéry, Terre des Hommes, III: L'Avion, S. 60, 1939

kraft nach innen und (umsetzungsorientierte) Machbarkeit – auch das zahlt direkt auf die oben angesprochene Change-Dimension von Markenprozessen für Unternehmen ein. Was es dafür braucht: Klarheit und Kreativität – unser eigenes Markenversprechen.

Eine starke Unternehmensmarke basiert für uns auf einer aussagekräftigen, auf den Punkt gebrachten, glaubwürdigen, relevanten und differenzierenden Positionierung.

Der Purpose – als Antwort auf die »Wozu«- bzw. »Why«-Frage – bildet in unserer Identitätspyramide die Basis und ist auch im wahrsten Sinne das Fundament der Marken- und Unternehmensidentität. Wir entwickeln ihn im Zuge der Markenpositionierung, doch wirkt er in an Purpose orientierten Unternehmen letztlich weit über die Marke hinaus, auch auf Strategie und Kultur, siehe oben unser »Drei-Säulen-Modell«. Er wirkt dabei vor allem als Orientierungspunkt und Triebfeder nach innen – als zentraler Stifter von Sinn und (auch gesellschaftlicher) Legitimation. Entsprechend muss er ambitioniert sein, sollte einen erkennbaren Bezug zum tatsächlichen Tun eines Unternehmens aufweisen und eine langfristige Gültigkeit besitzen. Mit der Frage nach dem »Why« starten wir dementsprechend auch die Definition der »Identity« und arbeiten zusammen mit unseren Kunden heraus: Wozu gibt es uns als Unternehmen? Welches gemeinsame, langfristige Ziel eint uns und treibt uns an? Was ist unser Beitrag in der Welt? Der Purpose ist die gedankliche Grundlage aller weiteren Identitätselemente und aus unserer Sicht primär intern zu vermitteln – mit dem Ziel der Sinnstiftung, um den eigenen Mitarbeitern langfristig gültige Orientierung zu geben und sie auf Basis eines gemeinsamen, motivierenden Ziels zu mobilisieren. Wir gehen im folgenden Kapitel noch einmal ausführlicher auf das Konzept Purpose ein.

Die nächsten beiden Ebenen der Pyramide geben der Marke ihre Substanz. Die Antwort auf die »What?«-Frage formulieren wir im Sinne einer Mission als eine konkrete und handlungsorientierte Ableitung aus dem Purpose: Wer sind wir und was tun wir, um unserem Purpose gerecht zu werden? Auf welchen Kernkompetenzen bauen wir dabei auf und welche Leistungen bieten wir an? Und für wen? So ergibt sich das Selbstverständnis des Unternehmens. Die Frage nach dem »How?« zielt auf die Markenpersönlichkeit ab – und ist auch wie die Beschreibung einer menschlichen Persönlichkeit anzugehen: Welche Werte sind uns intern wichtig? Welche Attribute zeichnen uns aus? Und auch: Wie wollen wir wahrgenommen werden? Dabei ist man in der Formulierung keineswegs darauf festgelegt, in einzelnen Attributen zu denken. Genauso gut eignen sich grundsätzlich auch Wortpaare, knackige Statements oder sogar kurze, aber durchaus vollständige Sätze, z. B. »Wir«-Aussagen. Ein Patentrezept gibt es nicht. Was bei Unternehmen A funktioniert, weil es so schön reduziert ist, kann auf Unternehmen B viel zu abstrakt wirken. Was uns aber immer hilft, uns den Markenwerten inhaltlich zu nähern, ist, in folgenden drei Dimensionen über die Markenpersönlichkeit nachzudenken:

- *Haltung*: Welche Grundhaltung nehmen wir ein? Auf Basis welcher grundsätzlichen Überzeugungen handeln wir? Wie denken wir?
- *Leistung*: Wie lässt sich unsere Leistung bzw. der Beitrag und Wert unserer Leistung beschreiben? Wie arbeiten wir?
- *Stil*: Welcher Stil zeichnet uns aus? Wie lässt sich unsere Art und unser Verhalten charakterisieren? Wie treten wir auf?

Mission und Markenpersönlichkeit sollten sowohl intern als auch extern vermittelt werden, um die Substanz und den Charakter der Marke nach innen wie nach außen zu präzisieren und so die gewünschte Wahrnehmung zu begünstigen.

Die Spitze der »Identitätspyramide« bildet das »Wow!«. Es ist das einzigartige, maximal auf den Punkt gebrachte Markenversprechen,

die Essenz des Unternehmens. Das Markenversprechen ist primär extern zu vermitteln mit dem Ziel, Relevanz und Attraktivität für externe Stakeholder (vor allem für Kunden) zu erzeugen. Doch natürlich muss es dafür auch intern bekannt sein und verstanden werden, denn schließlich sollen es die eigenen Handlungen, Angebote und Verhaltensweisen ja zum Ausdruck bringen. Diese ultimative Zuspitzung hilft, in einer multikomplexen Welt »durchzudringen«. Dazu kann das Markenversprechen auch ganz konkret als Claim oder Slogan genutzt werden, es kann aber auch rein implizit wirken oder in einen separaten, kommunikativen Claim »verpackt« werden. Im Fall LEDVANCE (siehe Kapitel 4) ist das Markenversprechen z. B. »Advancing light«, bei Bilfinger (siehe Kapitel 5) »We make it work« und das Softwareunternehmen iteratec bringt sein Markenversprechen mit »Developing Digital Champions« auf den Punkt (siehe Kapitel 13).

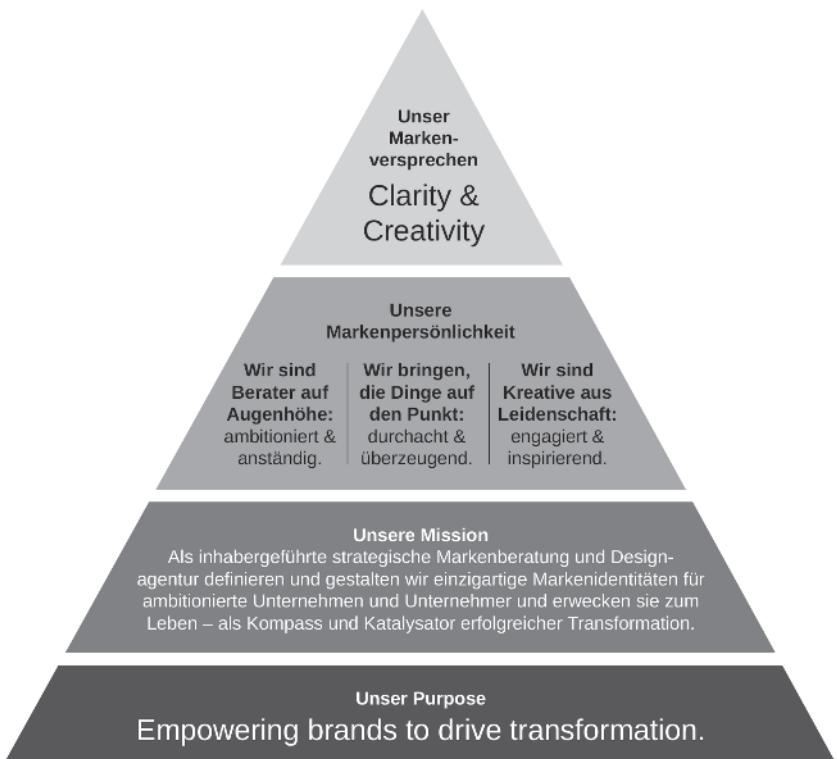
Bei der Definition der Markenidentität achten wir einerseits auf eine möglichst langfristige Tragfähigkeit und Gültigkeit. Gleichzeitig ist es wichtig, dass ein gewisser Handlungsspielraum gegeben ist, um die Inhalte im Hinblick auf sich verändernde Rahmenbedingungen und unterschiedliche, gegebenenfalls sogar widersprüchliche Stakeholder-Anforderungen flexibel aus- und nachzusteuern. Daher sind beispielsweise das von uns für Bilfinger vor zehn Jahren entwickelte Markenversprechen ebenso wie die Markenwerte trotz der turbulenten »Transformationsreise« des Konzerns in den letzten Jahren immer noch treffend und gültig. »We make it work« hätte sich »sehr gut bewährt«, sagt Bilfinger-CEO Christina Johansson im Gespräch mit uns – bei Kunden wie bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. »Sie identifizieren sich stark mit dieser bodenständigen und ehrlichen Aussage«, die sich außerdem gut an konkrete Leistungsversprechen oder Situationen anpassen ließ. Zum Beispiel: »We make digitalization work«, »We make ideas work«, »We make safety work«...

## Die Marke lebt durch ihre »Experience«

Die punktgenaue Definition der Marke ist das Eine – die notwendige Bedingung einer starken Marke. Doch ihre Kraft und Faszination entfalten Marken letztlich darüber, wie ihre Stakeholder sie erleben, in der »Brand Experience«. Dafür ist die inhaltliche Identität in eine visuelle Identität (Corporate Design), in Kommunikation (Kernbotschaften, Tone of Voice, Kanalstrategie etc.), in Verhalten (Führungsprinzipien, Verhaltenskodizes etc.) sowie in Prozesse und in letzter Konsequenz auch in Produkte und Dienstleistungen zu übersetzen und unter Einbindung der Organisation konsistent und attraktiv an allen Kontaktpunkten und in den »Moments of Truth« mit den wichtigsten Stakeholdern – Kunden, Mitarbeitern und Bewerbern, Investoren und Partnern sowie den Medien und der (Fach-) Öffentlichkeit – erlebbar zu machen. Auf die Umsetzungsdimension wollen wir an dieser Stelle nicht zu tief eingehen, diese wird allerdings in einigen der in diesem Buch dargestellten Fallbeispielen auch zum Thema bzw. in ihrer erfolgskritischen Bedeutung beleuchtet.

Eine Corporate Brand ist die in Worte, Farben und Typografie gefasste Essenz eines Unternehmens.

Und um Ihnen einen Eindruck zu vermitteln, wie wir uns selbst als Marke sehen, sehen Sie zum Abschluss des Kapitels in Abbildung 5 unsere eigene Identitätspyramide. Unser Markenversprechen haben wir übrigens mit Blick auf unseren Purpose in die kommunikative Kernbotschaft »Clarity & Creativity for Brands in Transformation« überführt – und versuchen diesem Anspruch täglich in der Arbeit für unsere Kunden gerecht zu werden.



**Abbildung 5:** Die Markenidentität von Truffle Bay (eigene Darstellung)

