

Content wird zum Trumpf in der Markenführung

# Zukunft Branddesign – Herausforderungen für ein Berufsbild

Von Pascal Geissbühler



## MARKENKOMMUNIKATION

> Branding hat sich in den letzten Jahren zu einer strategischen Unternehmensfunktion entwickelt. Damit ist der Anspruch an ein effizientes Führungsinstrument verbunden, welches das Entwickeln und Steuern eines ganzheitlichen Markenerlebnisses ermöglicht. Welche Standpunkte und Herausforderungen lassen sich daraus für das Berufsbild Branddesign ableiten?

Die Tätigkeiten des heutigen Branddesigners sind in den letzten Jahrzehnten in vielfältigen Berufsbezeichnungen zum Ausdruck gekommen: Grafiker, Grafik-

designer, (visueller) Gestalter und Mediendesigner oder Kommunikationsdesigner. Darin spiegeln sich verschiedene Haltungen und Traditionen aus Praxis und Theorie, von Berufsverbänden, Schulen und Hochschulen wider. Aus Sicht der Brandingpraxis unterliegen die Anforderungen an das Berufsbild den wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen im Kundenumfeld. Folgende Themenbereiche zeigen Entwicklungen und mögliche Konsequenzen für das Berufsbild auf.

### Von der Corporate Identity zur Brand-Identity: Der Weg zum identitäts- und marktorientierten Ansatz

Ab den achtziger Jahren hat sich der Begriff der Corporate Identity weitgehend etabliert. Gemeint war damit die Summe der unternehmenstypischen Merkmale (Unternehmensidentität), die sich in den Wirkungsdimensionen Design, Kommunikation, Kultur und Ver-

halten äußern und so das Unternehmen von der Konkurrenz unterscheiden. Schon damals war ein Gesamtkunstwerk das Ziel, das in der Umsetzung häufig unvollendet blieb. Denn die CI-Praxis war weitgehend geprägt vom Corporate Design – hier ließen sich sichtbare Resultate erzielen, meist jedoch isoliert und noch wenig integriert in die anderen Dimensionen der CI-Schule. So war immer mehr von „CI/CD“ die Rede – das Zweite prägte das Erste. Dem Corporate Design vorangegangen waren Leitbilddiskussionen, Visions- und Missionsentwicklungen, geprägt durch ein





meist innenorientiertes Selbstverständnis. In den mitunter formelhaften Leitbildern dominierte die Perspektive des „Wir haben ...“, „Wir sind ...“, „Wir wollen ...“. In den letzten rund 15 Jahren hat sich das Konzept Marke mit der zunehmenden Sensibilisierung auf Unternehmensseite für die ökonomische Dimension des Themas – vom finanziellen Markenwert bis hin zur Kommunikationseffizienz – etabliert. Die Kommunikationsbranche hatte nach der CI-Station und der Debatte in den neunziger Jahren rund um das Thema „integrierte Kommunikation“ ein weiteres Etappenziel erreicht.

Die Marke wird zum Vehikel und Steuerungsinstrument der Unternehmensführung. Die grundlegenden Wirkungsdimensionen sind dabei unverändert, neu sind die Ansprüche an Dynamik, Flexibilisierung und Integration der Sichtweisen: Markensysteme sind nicht mehr statisch, sondern passen sich laufend den Ansprüchen von Unternehmen und Markt an. Die identitätsorientierte Per-

spektive entwickelt sich zur identitäts- und marktorientierten Sichtweise unter Einbezug der wichtigen Stakeholder, von den Mitarbeitern bis zu den Kunden. Treiber-, Markt- und Wettbewerbsanalysen werden zur Selbstverständlichkeit. Corporate Identity ist nicht mehr eine gegebene Größe und Behauptung, sondern Resultat und Summe kommunikativer Prozesse und entsteht aus dem wechselseitigen Zusammenspiel im System – aus identitäts- und marktorientierter Perspektive. Corporate Identity wird zur Brand-Identity. Dieses kommunikative Wechselspiel verlangt, die eigenen Sichtweisen auszuweiten.

### Vom Corporate Design zum Branddesign: Das dynamische Prinzip

Die Projekte des Corporate Designs wurden in CD-Programmen zusammengefasst und in Teilprojekten nach einzelnen Medien getrennt gegliedert. Das Resultat waren umfassende Regelwerke

für alle Anwendungen inkl. Spezifikationen und Vermaßungen. Dabei hieß Corporate Design für lange Zeit Printdesign – Markenauftritte wurden für Korrespondenzmittel und Broschüren entwickelt. Die dritte Dimension in Form von Messeständen sowie mit der Zeit das Web wurden daraus abgeleitet. Methodisch blieb jedoch die Printsicht dominierend – sie ist es teilweise heute noch. In der Entwicklung neuer Auftritte wurden und werden weiterhin die Grundelemente Logo, Schriften, Typographie, Layout, Farben und Bilder inszeniert, mitunter einzeln und nacheinander konzipiert und angeordnet.

Mit der rasanten Medienentwicklung der vergangenen zehn Jahre in Richtung Bewegtbild und räumliche Inszenierung der Marke boten sich neue Möglichkeiten an. Die Dynamik in der Medienentwicklung sowie der neuen Medien an sich drängt vom starren Regelwerk zur flexibleren Form: Markenauftritte basieren nun mehr auf wenigen typischen Prinzipien der Marken-DNA als auf Ver-

maßungsfibeln. Diese Prinzipien gilt es im Prozess systemisch zu entwickeln in einem medienübergreifenden Gesamtkonzept von den Printmedien bis zum Bewegtbild und der räumlichen Inszenierung der Marke. Methodisch heißt das: Nicht die einzelnen Grundelemente sind in einem Printraster zu definieren, sondern zuerst gilt es die Prinzipien des Gesamtsystems zu konzipieren und zu visualisieren.

### Von der Form zum Inhalt: Die narrative Markenführung triumphiert

Der designtheoretische Diskurs und Streit zwischen Inhalt und Form ist so alt wie die Designdisziplin. Die CD-Schule war – es ist nicht zu leugnen – stark von der Form geprägt, von der Suche nach der „guten Form“. Die CD-Agenturen beschränkten sich auf die Definitionen ihrer Manuale und sahen sich als Gralshüter der richtigen Vermaßung. Die eigentliche Umsetzung in ein kommunikatives Erlebnis war Sache von Kommunikationsagenturen. Die Zusammenarbeit im kommunikativen Praxistest wurde selten gesucht. Es fanden wenig Dialog und Kooperation statt zwischen CD-Agenturen und Werbeagenturen. Im Zeitalter des dynamischen Prinzips kommt nun dem Storytelling und damit dem Inhalt eine neue Bedeutung zu. Content wird zum Trumpf in der Markenführung. Damit versuchen sich Unternehmen im Kampf um Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit differenzierend zu positionieren. Für die Brandingdisziplin bedeutet dies: Je wichtiger der Inhalt, umso wichtiger die kommunikative Umsetzung und das Markenerlebnis. Die Grenzen zur kommunikativen Praxis werden durchlässig, die ehemals gerne eingehaltenen Schranken sind obsolet oder zumindest neu zu verhandeln.

### Von der Experten- zur Prozessberatung: Marke als Organisationsentwicklung

Das Corporate Design bestand lange Zeit in einer Expertenberatung, die Kun-

den waren dankbar für den Rat und die Expertise – eine Kooperation mit den Kunden und die Einbindung der Kunden in den Entwicklungsprozess waren die Ausnahme, die CD-Exponenten zeigten sich überzeugt von ihrem Wissensvorsprung getreu dem Motto: „Wir sagen den Kunden, was sie wollen“. Je nach Kunde und Aufgabenstellung spielt die Expertenberatung nach wie vor eine wichtige Rolle und trifft auch so manche Erwartungshaltung seitens der Auftraggeber. Die Art der Zusammenarbeit erreicht jedoch immer mehr eine neue Art von Qualität. Es ist diejenige der gemeinsamen Entwicklung unter Einbeziehung der Kunden. Lösungen werden vermehrt kooperativ in gemeinsamen Projektgruppen erarbeitet, was, als Chance verstanden, durchaus zu einer erhöhten Identifikation mit dem Thema auf Kundenseite führen kann. Die damit verbundene Kompetenz, komplexe und langfristige Prozesse zu steuern unter Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen auf Unternehmensseite, ist mittlerweile ein kritischer Erfolgsfaktor für Brandingdienstleister. Die Anforderungen an die Rolle als Moderator und Übersetzer in diesen Prozessen steigen kontinuierlich.

Zudem hat die Integration der Marke in die Organisation mehr Tiefe erreicht. Die Einbindung weiterer zentraler Unternehmensfunktionen in die Markenführung, von der Unternehmensleitung und Unternehmensentwicklung bis zu den HR-Experten, ermöglicht heute neue Wirkungsfelder und Synergien. Dazu ge-

hören das Nutzen der kommunikativen und emotionalen Potentiale der Marke als Treiber von Changeprozessen, die Befähigung von Mitarbeitern zu Markenbotschaftern sowie die Einbindung der inhaltlichen Grundlagen der Marke zur Führungsschulung und Mitarbeiterbeurteilung. Die Marke ist so mehr als eine Teildisziplin der Unternehmenskommunikation, sie wird zu einem zentralen Führungsinstrument für die Unternehmenssteuerung.

### Szenarien für das Schärfen des Blickfeldes

Die hier vorgeschlagenen Entwicklungsthemen der Brandingdisziplin – sie sind nicht abschließend – lassen wohl nur ein Fazit zu: Es geht darum, die eigene „Komfortzone“ zu verlassen und sich nicht mit den tradierten Rollenverständnissen zu begnügen. Dies betrifft nicht nur die Rolle des Branddesigns, auch das Brand Consulting ist davon betroffen. Nur – und da liegt ein entscheidender Unterschied – sind die Entwicklungslinien der beiden Kernaufgaben des Brandings unterschiedlich verlaufen. Dominierten für viele Jahre in den CD-Agenturen die Designer, so sind im Laufe der vergangenen 15 Jahre immer mehr Berater, Projektleiter und Strategen an die „Schalthebel“ gelangt. Und ebenso entwickelten sich die Kompetenzen auf Kunden- und Unternehmensseite weiter.

Die Konsequenzen, die sich aus den vier Entwicklungsthemen ableiten lassen, können durchaus unterschiedlich und kontrovers ausfallen. Folgende sechs Dimensionen skizzieren mögliche Szenarien für das Selbstverständnis des Branddesigns:

#### 1. Die modernen Klassiker

Die Klassiker der Branche bleiben ihren Leisten treu. Sie fokussieren auf ihre Kernkompetenzen, entwickeln diese aufgrund der neuen Entwicklungen gezielt weiter und pflegen einen bewussten Umgang mit der Tradition des Berufes Grafiker oder Gestalter, sei es in der Entwicklung von Markenauftritten oder





in der Betreuung der langfristigen Markenpflege, also sowohl mit Fokus auf die Konzeption wie auch auf die Umsetzung. Ganz in der Überzeugung: Die neuen Tendenzen des Brandings nehmen wir an, die inhaltlich fundierte Form wird in der Markendiskussion aber immer wichtig und prägend sein.

## 2. Die Seitenwechsler

Die Seitenwechsler sind erfahrene Praktiker, die aus verschiedenen Gründen den Bedarf an Weiterbildung sehen. Sie suchen und finden diese im Umfeld der interdisziplinären Brandingdisziplin – von MBA-Curricula bis zu Kommunikationslehrgängen. In der Umschulung sehen sie die Möglichkeit, in Kombination mit ihrem gestalterischen Hintergrund neue Kompetenzen in die Praxis miteinzubringen und sich so weiterzuentwickeln, sei es in Richtung finanzielle Markenbewertung oder im Bereich des Marken- und Reputationsmanagements auf Agentur- oder Kundenseite.

## 3. Die Fachdesigner

Die Fachdesigner sind Spezialisten und erkennen ihre Chance in der Fokussierung ihrer Kompetenzen auf ein spezifisches Gebiet. Sie sehen auch in Weiterbildungen mögliche Chancen, anders als die Seitenwechsler bleiben sie dem Thema Design aber treu. Die Möglichkeiten hier sind breitgestreut und reichen von Aufgaben für spezialisierte Typographen oder Farbspezialisten über die Informationsgrafik, das Social-Media-&-Interaction-Design und das Motion-Design bis hin zu Spezialbereichen wie Medical Design oder Mobility-Design. Fachdesigner sind davon überzeugt: Für viele Aufga-

ben des Brandings braucht es heutzutage wie in anderen Berufsgattungen Fachspezialisten.

## 4. Die Generalisten

Die Generalisten sehen das Potential in der langfristigen und ganzheitlichen Entwicklung und Begleitung von Brandingmandaten. Die Generalisten sind Teil des Projektteams von der Analyse und Strategiephase bis zur Implementierung und nutzen dabei ihr gestalterisches Repertoire für die kommunikative und visuelle Erlebarmachung von Unternehmensstrategien. Für spezifische Aufgaben nutzen sie ihr Netzwerk an Spezialisten. Sie verstehen sich als kollaborative, unternehmerische Dienstleister und agieren in einer strategischer Beraterischen Rolle mit entsprechenden Führungs- und Projektleitungsqualitäten. Der spezifische Reiz des Brandings liegt für sie in der Breite der Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten.

## 5. Die Geschichtenerzähler

Die Geschichtenerzähler haben eine starke redaktionelle und dramaturgische Affinität zum Thema Kommunikation und sind vielleicht auch erfahren als Art Directors auf Seiten von Kommunikationsagenturen. Sie kennen den Anspruch, eine Marke als System zu denken und zu entwickeln, und wissen auch inhaltlich damit umzugehen. Für sie sind Marken keine Corporate-Design-Richtlinien, sondern Prinzipien, mit denen sich Geschichten erzählen und inszenieren lassen. Diese denken und konzipieren sie allein oder im Team und wissen sie auch umzusetzen.

## 6. Die Autoren

Die Autoren inszenieren sich selbst und ihr Designer-Sein als Marke. Sie rücken ihre Person in den Vordergrund und nutzen die mediale Nachfrage nach Personality-Marken oder eben „Star“-Designern. Auch sie arbeiten durchaus im Team, setzen aber auf eine Personalisierung ihrer Kompetenzen, der kollaborative Aspekt des Schaffensprozesses tritt in den Hintergrund. Je nach Veranlagung spezialisieren sie sich in einem The-

menbereich, oder sie erweitern als Generalisten laufend ihren Handlungs- und Designspielraum. Zu finden sind sie eher in kleineren oder mittelgroßen Ateliers als in großen Korporationen.

Auf eine Bewertung der einzelnen Entwicklungsszenarien soll an dieser Stelle verzichtet werden. Ziel ist das Schärfen des eigenen Standpunktes. In der Realität werden sich die einzelnen Rollenbilder überschneiden, und es dominieren jeweils zwei oder drei Aspekte. Bei ernsthafter Reflexion wird sich aber kaum ein Branddesigner allen sechs Rollenbildern zu gleichen Teilen zuordnen wollen und können. Was sich seit den Zeiten der Corporate Identity zumindest nicht wesentlich geändert hat, ist der Hang zum Gesamtkunstwerk. Die Anforderungen an die Disziplin Branddesign sind hoch, die Potentiale und Chancen der Weiterentwicklung des Berufsbildes sind gut, im Zeitalter der Marke und des Brandings vielleicht noch besser als in Zeiten der Corporate Identity. <

Pascal Geissbühler ist Creative Director beim Beratungsunternehmen Branders, Zürich

