

# Corporate Design Implementierung

Welche Erfolgsfaktoren bestimmen die effektive Einführung eines Designkonzepts für Kommunikation und Marketing?

„You can come up with the best strategy in world – the implementation is 90 percent of it.“

*Alfred Brittain*

Die Autorin Esther Knoll ist Senior Designerin bei der *wir design communications* AG in Braunschweig. Dieses Exposé basiert auf einer wissenschaftlichen Studie, die Esther Knoll zum Abschluss des zweijährigen, berufsbegleitenden Masterstudiengangs *Design Management* an der InHolland Graduate School, Rotterdam, von Mai bis Oktober 2004 durchführte.

## Inhalt

1. Einführung
2. Ziele der Studie
3. Methodik
4. Definition „Corporate Design Implementierung“
5. Ergebnisse der Studie und Handlungsempfehlungen
6. Fazit
7. Literatur

## 1. Einführung

Corporate Design macht unsichtbare Werte und Haltungen von Unternehmens- und Produktmarken sichtbar und erlebbar: *Wer sind wir und wie möchten wir von unseren Stakeholdern gesehen werden?* Die Potenziale von Corporate Design können jedoch nur dann ausgeschöpft werden, wenn ein kontinuierlicher, visueller Auftritt angestrebt wird.<sup>1</sup> Jeder Kontaktpunkt des Kunden mit der Marke muss so gestaltet werden, dass dem Kunden ein einheitliches, mit der Markenpersönlichkeit übereinstimmendes Bild vermittelt wird.<sup>2</sup>

Wie aber wird diese Einheitlichkeit in den Kommunikationsmedien eines Unternehmens erreicht? Ausgehend von der Unternehmensstrategie, der Positionierung und Unternehmens- bzw. Markenidentität wird ein übergeordnetes Designkonzept entwickelt. Es besteht aus den Bausteinen Markenzeichen, Farben, Typografie, Gestaltungsraster und Bildsprache. Aufgabe der Implementierung ist es nun, sicherzustellen, dass dieses theoretische Designkonzept auf alle konkreten Kommunikationsmedien übertragen wird.

„You can come up with the best strategy in world – the implementation is 90 percent of it.“<sup>3</sup> Das beste Designkonzept ist nutzlos, wenn es nicht in die Tat umgesetzt wird. Ohne Zweifel ist die Qualität der Implementierung ein erfolgsentscheidender Aspekt bei der Einführung eines neuen Corporate Design.<sup>4</sup>

Die Rolle der Implementierung wird jedoch in der Praxis häufig unterschätzt. Auch in Wissenschaft und Lehre gibt es keine fundierten Modelle zur Einführung von Designkonzepten für Kommunikationsmedien in Unternehmen. Meist liegt der Schwerpunkt auf technischen Tools, wie beispielsweise Manuals oder Templates – der Faktor Mensch dagegen findet keine oder unzureichende Beachtung.

---

<sup>1</sup> Olins, 2002, Markwick und Fill, 1995, Bruce und Cooper, 1997, Riel und Balmer, 1997

<sup>2</sup> Büchelhofer 2002, S. 536, in: Meffert et. al.

<sup>3</sup> Brittain, zitiert von Simon, 2001

<sup>4</sup> Häusler und Zintzmeyer, 2002, S. 521, in: Birkigt et. al.

## 2. Ziele der Studie

Die hohe Bedeutung der Implementierung wirft grundsätzlich Fragen auf, die Anlass und Mittelpunkt dieser Studie sind: Wann ist ein Designkonzept wirkungsvoll, d. h. effektiv implementiert? Welches sind die Faktoren, die eine effektive Implementierung am häufigsten verhindern? Und schließlich: Welche Werkzeuge und Maßnahmen sind nötig, um das Designkonzept in allen gedruckten und digitalen Kommunikationsmedien zur Anwendung zu bringen?

Ziel dieser Studie ist es, aus deren Ergebnissen Handlungsempfehlungen abzuleiten

- für die Organisation und Steuerung des Implementierungsprozesses
- für sach- und personenbezogene Maßnahmen zur Einbettung des theoretischen Designkonzepts in den praktischen Unternehmenskontext.

An dieser Stelle muss zwischen Effektivität und Effizienz in Implementierungsprozessen differenziert werden. „Die Effektivität bezieht sich darauf, die richtigen Dinge zu tun, wohingegen die Effizienz darauf abzielt, die Dinge richtig zu tun.“<sup>5</sup> Der Fokus dieser Studie liegt auf der Wirksamkeit von Maßnahmen, um bestimmte Ziele zu erreichen – nicht untersucht wurde die Effizienz, d. h. die Wirtschaftlichkeit des Prozesses.

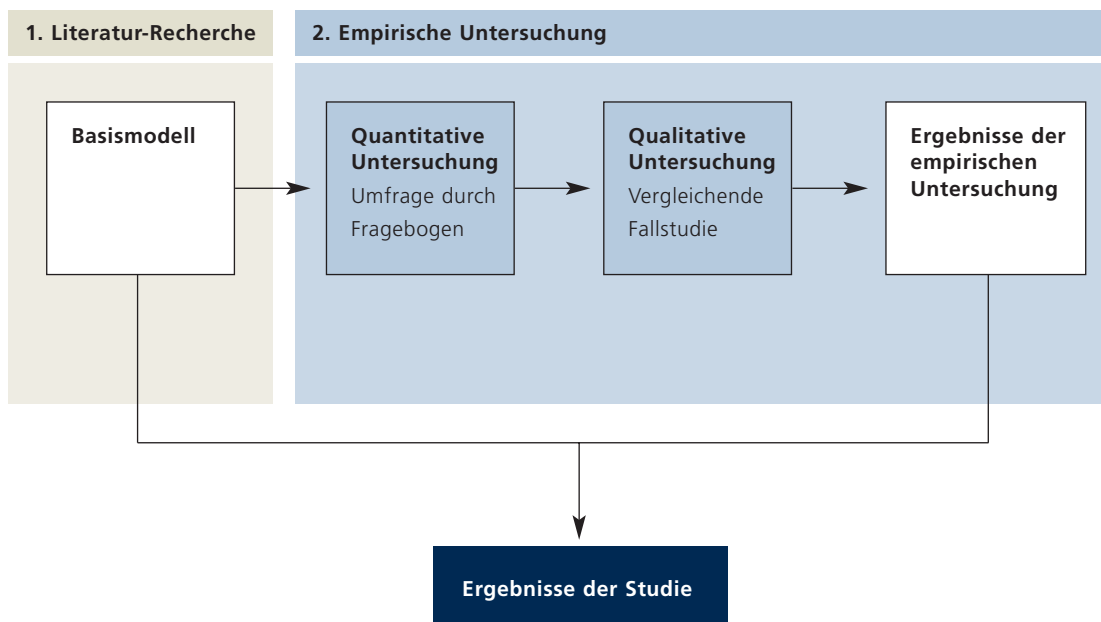
---

<sup>5</sup> Esch, 2003, S. 62

### 3. Methodik

Gemäß wissenschaftlichen Standards ist die Studie in zwei Teile strukturiert: eine Literatur-Recherche und eine empirische Untersuchung (siehe Abbildung 1). Die empirische Untersuchung teilt sich wiederum in zwei Bereiche: in eine quantitative und eine qualitative Umfrage.

Abbildung 1 | Struktur der Untersuchungsmethodik



#### Literatur-Recherche

Das Ergebnis der Literatur-Recherche ist ein theoretisches Basismodell (Framework) zur Implementierung von Designkonzepten, das die Autorin im zweiten Teil der Studie testete. Da in der zeitgenössischen CI/CD Literatur keine Konzepte zur Implementierung von Designkonzepten diskutiert werden, basiert das Basismodell auf wissenschaftlichen Studien aus den betriebswirtschaftlichen Bereichen Implementierungsmanagement und Change Management.

### **Auswahl der befragten Unternehmen und Personen**

Sowohl für die quantitative als auch für die qualitative Untersuchung wurden deutsche Unternehmen ausgewählt, in denen ein neues oder überarbeitetes Designkonzept implementiert wurde. Die Unternehmen beschäftigen zwischen 500 und 5.000 Mitarbeiter in Deutschland. Die Untersuchung beschränkte sich auf eine nationale Implementierung – ein internationaler Kontext wurde ausgeschlossen. Die Implementierung musste vor mindestens 6 Monaten abgeschlossen worden sein, sie durfte jedoch nicht länger als 4 Jahre zurückliegen. Befragt wurden die CD-Verantwortlichen oder Projektmanager, die die Implementierung durchgeführt haben. Falls diese Personen nicht mehr im Unternehmen waren, wurde ein Mitglied des Projektteams angesprochen.

### **Quantitative Untersuchung**

Die quantitative Umfrage in Form eines Fragebogens verhalf zur Fokussierung des Themas und lieferte repräsentative Ergebnisse. Der Fragebogen wurde an 39 deutsche Unternehmen versandt – die Aussagen von 23 Unternehmen wurden ausgewertet.

### **Qualitative Untersuchung**

Vergleichende Fallstudien von vier ausgewählten Unternehmen wurden mit Hilfe von persönlichen Interviews durchgeführt, um zugrundeliegende Probleme und kausale Zusammenhänge zu identifizieren. In zwei der Unternehmen war das Designkonzept weitestgehend effektiv implementiert worden, während das Implementierungsergebnis in den anderen beiden Unternehmen weniger erfolgreich war. Die Vorgehensweisen und durchgeführten Maßnahmen in den Implementierungsprozessen der vier Unternehmen wurden analysiert und verglichen.

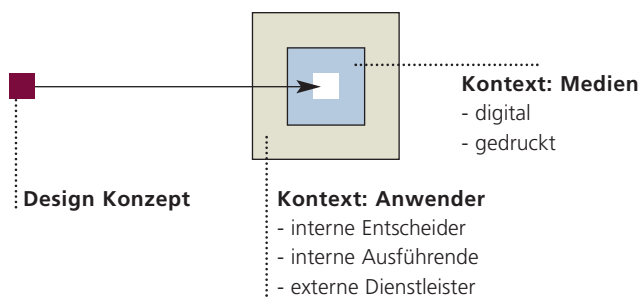
### **Untersuchungsergebnisse**

Das Basismodell der Literatur-Recherche und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung wurden miteinander verglichen und resultieren in die im Abschnitt 5 vorgestellten Untersuchungsergebnisse.

#### 4. Definition „Corporate Design Implementierung“

In der Management-Literatur wird die Implementierung als Prozess bezeichnet, in dem ein theoretisches Konzept in konkretes Verhalten im Unternehmen überführt wird.<sup>6</sup> Grundsätzlich soll die Implementierung ein neues Konzept in einen bestehenden Unternehmenskontext einbetten (Abbildung 2). In unserem Fall ist das theoretische Konzept ein übergeordnetes Designkonzept. Während der Implementierungsphase ist zu prüfen, ob es auf alle bestehenden Medien übertragbar ist und ob es bei Bedarf optimiert werden muss.

Abbildung 2 | Einbettung des Designkonzepts in den Unternehmenskontext



Der Unternehmenskontext umfasst jedoch nicht nur die Medien sondern auch alle internen und externen Anwender. Anwender sind alle Personen und Parteien, die digitale und gedruckte Kommunikationsmedien erstellen oder beauftragen:

- interne Entscheider, wie beispielsweise Mitarbeiter und Führungskräfte aus dem Marketing, der Unternehmenskommunikation, dem Vorstand, die die Erstellung von Kommunikationsmedien in Auftrag geben.
- interne Ausführende, die eigenverantwortlich Kommunikationsmedien erstellen, wie beispielsweise Office- oder PowerPoint-Dateien.
- externe Dienstleister, wie beispielsweise Werbe- und Designagenturen oder Druckereien, die Kommunikationsmedien konzipieren und produzieren.

Die wichtigste Aufgabe der Implementierung ist es, bei allen Anwendern Akzeptanz gegenüber dem neuen Designkonzept zu schaffen, und zwar eine innere überzeugungsbezogene Akzeptanz (Einstellungsakzeptanz) und eine äußere verhaltensbezogene Akzeptanz (Verhaltensakzeptanz).<sup>7</sup>

**Effektive Implementierung ist folglich der reibungslose und erfolgreiche Transfer des Designkonzepts auf alle Medien durch die Anwender.**

<sup>6</sup> Tarlatt, 2001, Daniel, 2001, Grimmeisen, 1998, Spalink, 1998

<sup>7</sup> Daniel, 2001, S. 33

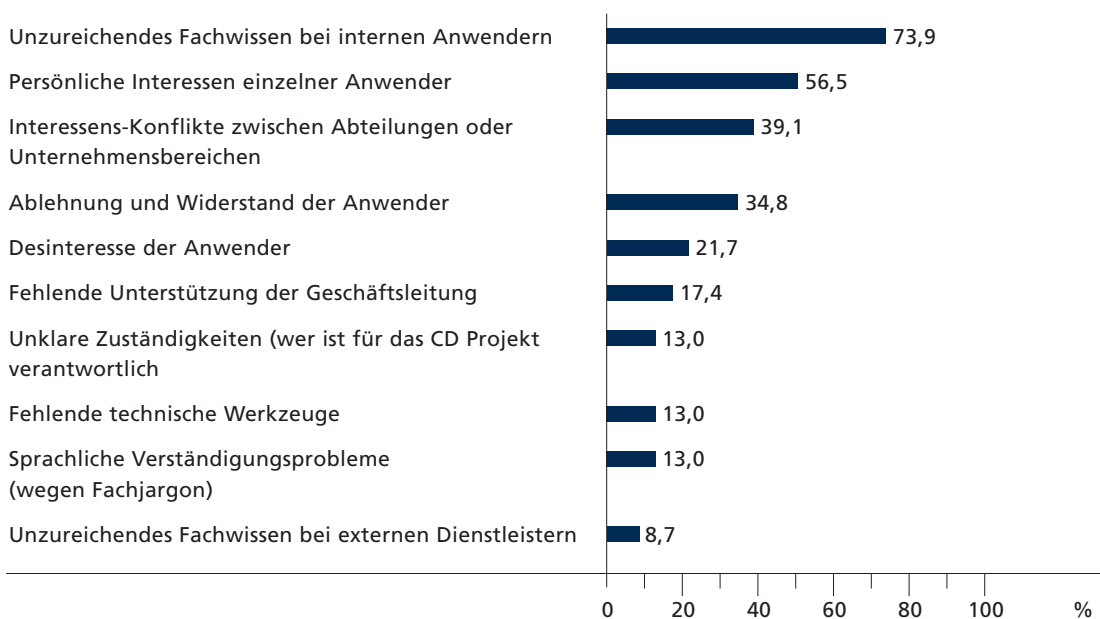


## 5. Ergebnisse der Studie und Handlungsempfehlungen

### Analyse von Hindernissen – Welches sind die häufigsten Faktoren, die eine effektive Implementierung verhindern?

Die Untersuchung zeigte, dass verschiedenste Faktoren den Implementierungsprozess und somit die Einführung eines neuen Designkonzepts behindern oder sogar verhindern können. Es zeichnete sich jedoch eine deutliche Tendenz dahingehend ab, dass die Anwenderakzeptanz ein deutlich größeres Hindernis darstellt als die Bereitstellung von technischen Werkzeugen. Am häufigsten nannten die befragten Personen innerhalb der quantitativen Umfrage das unzureichende Fachwissen bei internen Anwendern (Abbildung 3). In mehr als 50 % der Fälle erschwerten persönliche Interessen einzelner Anwender die Implementierung. In fast 40 % der befragten Unternehmen kam es zu Interessenskonflikten zwischen Abteilungen oder Unternehmensbereichen.

Abbildung 3 | Hindernisse, welche die CD Einführung erschwert haben



Die qualitativen Fallstudien zeigten mögliche Ursachen für die oben genannte fehlende Anwenderakzeptanz. Ein CD-Team, das eine schwache Position im Unternehmen hat, wird nicht als Design Autorität akzeptiert. Es fehlt die Unterstützung durch die Geschäftsleitung oder eine verantwortliche Führungskraft im Top Management.

Auch können die Rollen und Verantwortlichkeiten im Bereich Corporate Design unklar sein, was zu fehlender Verbindlichkeit der CD-Vorgaben führt. Das erklärt auch, warum geeignete Kontrollmechanismen zur Überwachung der Anwendung des Designkonzepts in konkreten Kommunikationsmedien meist fehlen.

Das unzureichende Fachwissen der internen Anwender kann in drei Bereiche unterteilt werden:

1. Die Befragten aus den Fallstudien erklärten, dass Führungskräften und Mitarbeitern außerhalb des CD Teams oft ein tieferes Verständnis für Design- und Branding-prinzipien fehlt. Das bedeutet, dass die Wertschöpfung, die ein konsistenter Markenauftritt für das Unternehmen schafft, meist weder verstanden noch geschätzt wird.
2. Den internen Entscheidern fehlt oft das nötige Design-Fachwissen, um die Gestaltungsrichtlinien zu verstehen und deren Anwendung durch externe Agenturen beurteilen zu können.
3. Interne Ausführende verfügen oft nicht über die Fertigkeiten, um eigenverantwortlich Kommunikationsmedien zu erstellen, die den Gestaltungsrichtlinien entsprechen.

In den Fallstudien wurde zudem deutlich, dass interne Anwender, die den unternehmensweiten Nutzen von Corporate Design nicht verstehen, persönliche Interessen in den Vordergrund stellen. Schließlich sehen interne Anwender die Vorgabe von Gestaltungsrichtlinien oft als eine Einschränkung ihres Handlungsspielraums.

### **Welche Maßnahmen und Werkzeuge sind erforderlich für eine effektive Implementierung?**

Das hier vorgestellte „Zwiebelmodell“ gliedert die unterschiedlichen Einzelmaßnahmen in sachbezogene Maßnahmen und in personenbezogene Maßnahmen (Abbildung 4).

#### **Sachbezogene Maßnahmen**

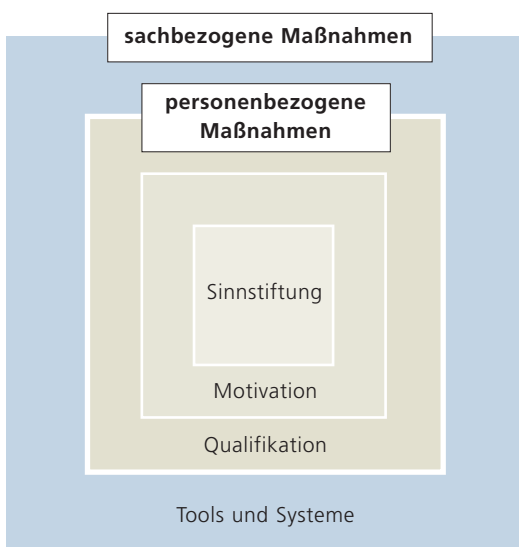
Zu den sachbezogenen Maßnahmen zählt die Erstellung aller Werkzeuge, wie beispielsweise ein analoges oder digitales Design-Manual, Templates oder Datenbanken, die den Anwendern zur Verfügung gestellt werden. Im Manual wird das Designkonzept in konkreten und verbindlichen Gestaltungsrichtlinien dokumentiert. Alle Befragten erklärten das Manual zu einem der wichtigsten Instrumente, um ein Designkonzept im Unternehmen durchzusetzen. Musterdateien und Gestaltungsvorlagen, sog. Templates, ermöglichen effizientes Arbeiten bei der Erstellung von Kommunikationsmedien und

helfen die Fehlerquote zu verringern. Datenbanken und Online-Systeme helfen, vorhandene Ressourcen, wie beispielsweise Bilddaten, mehrfach zu nutzen und haben somit Kosteneinsparungen zur Folge.

### Personenbezogene Maßnahmen

Die besten Werkzeuge nützen jedoch nichts, wenn sie vom Anwender nicht in Anspruch genommen werden. Wie bereits erwähnt, ist es Aufgabe der Implementierung, bei allen Anwendern sowohl eine Einstellungs- als auch Verhaltensakzeptanz herzustellen. Dies geschieht durch die personellen Maßnahmen. Wir beginnen im Kern des Zwiebelmodells – mit der Sinnstiftung. Alle betroffenen Personen müssen von der Notwendigkeit eines neuen oder überarbeiteten Design Konzepts überzeugt werden. Hilfreich ist, den Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie, Markenstrategie und dem Corporate Design zu vermitteln: „Warum ist es wichtig, zum jetzigen Zeitpunkt das Erscheinungsbild des Unternehmens zu ändern und welche Rolle spielt Corporate Design zur Erreichung von übergeordneten Unternehmenszielen?“ Dabei ist es keineswegs gleichgültig, wie diese Inhalte kommuniziert werden. Die persönliche Rede eines Vorstandvorsitzenden hinterlässt einen bleibenderen Eindruck in den Köpfen der Anwender als eine Notiz innerhalb eines E-Mail-Newsletters. Im einzelnen Implementierungsfall sollten die Kommunikationskanäle sorgfältig ausgewählt und aufeinander abgestimmt werden.

Abbildung 4 | Zwiebelmodell sach- und personenbezogener Maßnahmen



Sind die Anwender informiert und sensibilisiert für die anstehende Veränderungen im Bereich Corporate Design, erfolgen Maßnahmen zur Motivation und zur Änderung von Verhaltensweisen. Nun geht es darum, bei den betroffenen Personen Begeisterung zu wecken, damit sie den Veränderungsprozess aktiv unterstützen. Der gängige Berater-spruch „Betroffene zu Beteiligten machen“ trifft hier zu. Alle Befragten aus den Fallstudien betonten die auffallend positiven Auswirkungen, wenn Anwender oder Repräsentanten verschiedener Anwendergruppen in den Implementierungsprozess miteinbezogen wurden. Eine Möglichkeit der Partizipation bieten Prototypen, z. B. Muster-Broschüren oder eine Beispielpäsentation. Sie sind ein hervorragendes Mittel, um einerseits das Designkonzept an einem konkreten Beispiel zu testen und um andererseits betroffenen Mitarbeiter aus Marketing oder Vertrieb die Möglichkeit zu Kritik und Verbesserungsvorschlägen zu geben. Das Fachwissen von Kollegen kann genutzt werden und gleichzeitig wird die Motivation bei den Anwendern gesteigert. Widerstände und Ablehnung von Seiten der Anwender gegenüber dem neuen Design Konzept können so durch deren Einbeziehung vermieden werden.

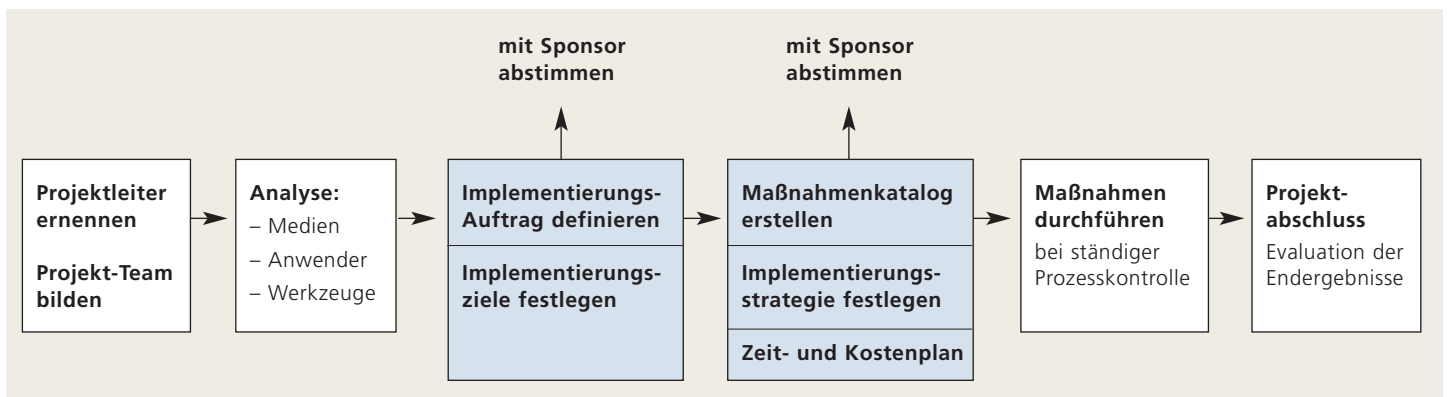
Die quantitative Untersuchung ergab, dass das größte Hindernis bei der Einführung eines neuen Design Konzepts das unzureichende Fachwissen bei internen Anwendern darstellt. Damit Anwender mit den Gestaltungsrichtlinien und den zur Verfügung gestellten Tools innerhalb ihres Arbeitsbereichs richtig umgehen „können“, müssen durch qualifizierende Maßnahmen die entsprechenden Fertigkeiten, Kompetenzen und Kenntnisse vermittelt und trainiert werden. Ein „Wollen“, aber „Nicht Können“ führt schnell zu Frustration und verleitet die Anwender die neuen Tools zu ignorieren und in altbewährter Weise weiter zu arbeiten. Deshalb ist es für eine effektive Implementierung unerlässlich, vorhandene fachliche Defizite bei den Anwendern aufzuspüren und mit geeigneten Qualifizierungsinstrumenten zu überwinden. Hotlines oder ein Help Desks tragen ebenfalls zur Überwindung von Könnensbarrieren bei.

### Organisation und Projektmanagement – Wie kann der Implementierungsprozess optimal organisiert werden?

Generell gelten für CD-Projekte die klassischen Regeln des Projektmanagements. Der Implementierungserfolg kann nachhaltig beeinflusst werden, wenn ein sogenannter „Sponsor“ oder „Pate“ aus der Geschäftsleitung oder dem Top-Management das CD-Projekt fördert. Eine klare Definition von strategischen und operativen Zielen, die mit dem entsprechenden Sponsor innerhalb des Unternehmens abgestimmt werden, erleichtert die Kontrolle und Evaluation des Projekts nach dessen Abschluss. Nach einer umfassenden Analyse der Kommunikationsmedien, der Anwender und der Werkzeuge können konkrete Implementierungsziele festgelegt werden:

- Auf welche bestehenden und zukünftigen, digitalen und gedruckten Kommunikationsmedien soll das neue Design Konzept übertragen werden? Funktioniert das Designkonzept in allen Medien?
- Welche internen und externen Anwender müssen informiert, motiviert und qualifiziert werden?
- Welche technischen Werkzeuge sind vorhanden? Welche Werkzeuge müssen neu erstellt oder überarbeitet werden?

Abbildung 5 | Implementierungsprozess



Nach Erstellung eines Maßnahmenkatalogs kann ein Zeit- und Kostenplan erarbeitet werden. Der Projektmanager sollte die optimale Vorgehensweise festlegen – die sogenannte Implementierungsstrategie. Man unterscheidet zwischen einer schnellen Umstellung auf das neue Design an einem Tag X und einer sukzessiven Einführung.

Die optimale Strategie zur Erreichung der Implementierungsziele muss im einzelnen Fall festgelegt werden. Während der Durchführung der Maßnahmen ist ein ständiges Implementierungs-Controlling zu empfehlen, um sicher zu stellen, dass Zwischenziele und Endziele erreicht werden.

### **Das CD-Projektteam – Worauf ist bei der Zusammenstellung zu achten?**

Für die Entwicklung und Implementierung eines neuen Designkonzepts ist in der Regel ein unternehmensinternes Projektteam verantwortlich. Aus der quantitativen Untersuchung resultierte, dass 96 % der befragten Unternehmen es als sehr wichtig erachten, dass ein verantwortlicher Projektleiter ernannt wird. Ebenfalls 96 % der Befragten halten die Einbeziehung der Geschäftsleitung in das CD Projekt für sehr wichtig. Die qualitative Untersuchung ergab, dass es von entscheidender Bedeutung ist, aus welchen Personen sich das Projektteam zusammensetzt. Äußerst hilfreich ist es, neben Führungskräften aus den Bereichen Marketing und Unternehmenskommunikation auch Führungskräfte aus anderen Bereichen, wie beispielsweise Vertrieb, Kundenbetreuung und Produktentwicklung in das Projektteam zu integrieren. Die Befragten aus den Fallstudien bestätigten, dass die beteiligten Führungskräfte hochmotiviert waren und als Mentoren innerhalb ihres Aufgabenbereichs fungierten. Auch eine zeitweise Einbeziehung „fachfremder“ Kollegen in das CD-Projekt kann die Durchsetzung des Designkonzepts innerhalb des Unternehmens fördern.

### **Wie kann der Implementierungserfolg langfristig sichergestellt werden?**

Die vergleichenden Fallstudien zeigten, dass eine zentrale Steuerungsinstanz im Unternehmen für eine langfristige effektive Implementierung erforderlich ist. Allerdings benötigt sie die offizielle Unterstützung und das Commitment der Geschäftsleitung, wodurch sie als Autorität für Design-Fragen innerhalb des Unternehmens anerkannt wird. Einerseits hat die zentrale Steuerungsinstanz die Aufgabe, die Einhaltung der Gestaltungsrichtlinien zu kontrollieren, andererseits fungiert sie als Service-Center, das allen internen Anwendern für Beratung und bei Bedarf für die Entwicklung von Design-Lösungen zur Verfügung steht.

## 6. Fazit

Die beiden entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine effektive Corporate Design Implementierung sind die Organisation und das Management des Prozesses und die Integration der Anwender.

Gerade wenn viele Personen, Abteilungen und Unternehmensbereiche verschiedenste gedruckte und digitale Kommunikationsmedien erstellen oder von externen Dienstleistern erstellen lassen, ist eine zentrale Steuerungsinanz zwingend notwendig, um eine einheitliche Anwendung der Gestaltungsrichtlinien sicherzustellen.

Ein einheitlicher Unternehmens- oder Markenauftritt kann nur erreicht werden, wenn alle internen und externen Anwender identifiziert, für das Thema Corporate Design sensibilisiert und von dessen Nutzen für den Unternehmenserfolg überzeugt sind. Durch Informations- und Trainingsmaßnahmen müssen den Anwendern die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt werden, um einen korrekten Umgang mit den bereitgestellten technischen Werkzeugen – dem Manual, Templates und Datenbanken – zu erreichen. Eine Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz auf Seiten der Anwender ist die Voraussetzung für den wirkungsvollen Einsatz der Ressource Corporate Design.

## 7. Literatur

**Bruce, M., Cooper, R.** 1997, Marketing and Design Management, Thomson Business Press, London

**Büchelhofer, R.** 2002, 'Markenführung im Volkswagen-Konzern im Rahmen der Mehrmarkenstrategie', in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M., Markenmanagement, Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung, Gabler, Wiesbaden

**Esch, F.** 2003, Strategie und Technik der Markenführung, Verlag Vahlen, München

**Daniel, A.** 2001, Implementierungsmanagement, Ein anwendungsorientierter Gestaltungsansatz, Gabler Edition Wissenschaft und Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**Grimmeisen, M.** 1998, Implementierungscontrolling, Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden

**Häusler, J., Zintzmeyer, J.** 2002, 'Identitätsentwicklung als Konzept, Prozess und Arbeit', in: Birkigt, K., Stadler, M. M., Funck, H. J., Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech

**Markwick, N., Fill, C.** 1997, 'Towards a Framework for Managing Corporate Identity', European Journal of Marketing, vol. 31, no. 5, pp. 396–409

**Olins, W.** 2002, The New Guide to Identity, How to create and sustain change through managing identity, Gower Publishing Limited, Hampshire

**van Riel, C. B. M., Balmer, J. M.** 1997, 'Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management', European Journal of Marketing, vol. 31, no. 5, pp. 340–355

**Simon, H.** 2000, 'Strategy-Notstand', Manager Magazin, vol. 30, no. 7, pp. 113–114

**Spalink, H.** 1998, Werkzeuge für das Change-Management, Edition Blickbuch Wirtschaft, Frankfurt/Main

**Tarlatt, A.** 2001, Implementierung von Strategien im Unternehmen, Gabler Edition Wissenschaft und Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden