

# **CORPORATE IMAGERY**

**Wie Ihr Unternehmen ein Gesicht erhält**

**Dieter Georg Herbst, Nicholas Qyll  
2., völlig überarbeitete Auflage**

# INHALT

Vorwort 10

## **A UNTERNEHMEN ERHALTEN EIN GESICHT 19**

A1 Corporate Imagery und Corporate Identity 21

A2 Corporate Imagery als langfristiger Prozess 25

A3 Eigenschaften wirkungsvoller Bilderwelten 27

A4 Dimensionen von Bilderwelten 30

A5 Grundanforderungen an die Wirksamkeit 32

A6 Innere Bilder als Ziel 39

A7 Bilderwelten und Unternehmenswert 47

A8 Wichtige Fragen und Antworten 50

<b>B</b>	<b>AKTUELLE BILDPRAXIS</b>	<b>55</b>
	B1 Viel Optimierung möglich	57
	B2 Gründe für Defizite	60
	B3 Klassische Gestaltungselemente	62
	B4 Häufige Fehlerquellen	67
<b>C</b>	<b>BILDER IM CORPORATE IMAGERY MANAGEMENT</b>	<b>71</b>
	C1 Bedeutung von Bildern	73
	C2 Funktionen von Bildern	77
	C3 Psychologie der Bildwirkung	82
<b>D</b>	<b>WIRKPRINZIPIEN VON BILDERWELTEN</b>	<b>101</b>
	D1 Bilderwelten bieten Belohnungen	103
	D2 Bilder als Grundlage von Entscheidungen	111
	D3 Bilder lösen starke Erlebnisse aus	114
	D4 Bilder motivieren	119
<b>E</b>	<b>SCHRITTE ZUR LANGFRISTIGEN BILDERWELT</b>	<b>129</b>
	E1 Erlebnisversprechen formulieren	131
	E2 Erlebnisdimensionen ableiten	133
	E3 Bezugsgruppen bilden	135
	E4 Kernthema für Bilderwelt ableiten	136

E5 Bilderwelten abstimmen	140
E6 Geschichten für Bilderwelten entwickeln	142
E7 Bildmotive ableiten	146
E8 Langfristplan für Einsatz entwickeln	149
E9 Bildmotive in Maßnahmen umsetzen	150
E10 Wirkung prüfen	153

## **F KREATION DER BILDERWELT 157**

F1 Anforderungen	159
F2 Prozess	160
F3 Kreativitätstechniken	161
F4 Wirkungsvolle Bildmotive	174
F5 Best-Practice-Beispiele	194
F6 Optimierung vorhandener Bilder	222

## **G EINSATZ DER BILDERWELT 229**

G1 Einsatz in der internen Kommunikation	231
G2 Bilderwelten von Dienstleistern	234
G3 Bilderwelten in Maßnahmen	237
G4 Bilderwelten und Digitalisierung	246

<b>H</b>	<b>KONZEPT FÜR CORPORATE IMAGERY</b>	<b>263</b>
	H1 Start und Vorbereitung	265
	H2 Vier Phasen der Konzeption	267
	H3 Zusammenarbeit mit Dienstleistern	285
	H4 Ausblick: Künftige Bilderwelten	290
<b>X</b>	<b>ANHANG</b>	<b>295</b>
	X1 Checklisten	296
	X2 Quiz	300
	X3 Bildnachweis	301
	X4 Literatur	305
	X5 Auflösung Quiz	308
	X6 Index	309

# VORWORT

Welches innere Bild entsteht, wenn Sie an „Becks Bier“ denken? – Das grüne Segelschiff? Und kommt Ihnen bei „Milka“ die lila Kuh auf einer Alpenwiese in den Sinn? Krombacher? Anhand solcher inneren Bilder können wir Marken schnell erkennen, von anderen unterscheiden und diesen vorziehen. Welche bildlichen Assoziationen entstehen bei Unternehmen wie Allianz, Bertelsmann oder Google? Vielen Menschen fehlt ein klares, attraktives visuelles Vorstellungsbild von diesen Unternehmen. Haben Ihre Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter ein klares und starkes inneres Bild davon, wer Sie sind, was Sie bieten und warum Sie einzigartig attraktiv sind?

Corporate Imagery Management ist das vorausschauende, systematische und langfristige Gestalten visueller Bilderwelten von Organisationen. Diese lassen innere Bilder bei Mitarbeitern, Kunden, Journalisten und anderen wichtigen Bezugsgruppen entstehen. Aufgrund dieser inneren Bilder ziehen diese Gruppen dieses Unternehmen einem anderen vor.

Bilder wirken sehr stark: Sie fallen schnell auf – schon nach nur 200 Millisekunden reagieren wir auf ein Bild. Das ist die Zeit eines Lidschlags. Wir nehmen Bilder leicht auf und verarbeiten sie schnell. Wir können uns lange an sie erinnern und bei Bedarf schnell abrufen. Paris? Welche inneren Bilder entstehen? New York? Venedig? Das Wichtigste: Innere Bilder ziehen wir heran, wenn wir vor der Entscheidung stehen, ein Unternehmen durch unser konkretes Handeln zu unterstützen – sei es, dort als Mitarbeiter tätig zu werden, als Kunde dessen Produkte zu kaufen oder als Journalist darüber zu berichten. BMW? Tesla? Google? Wo lege ich mein Geld an, weil es dort sicher ist? Wo würde ich gern arbeiten? Bilder sind Reize für ein System in unserem Gehirn, das darüber entscheidet, ob wir etwas mögen oder nicht. Bilder sind somit nicht lediglich nette Anhängsel zum Aufhübschen von Presseinformationen, sondern hochleistungsfähige Informationsträger, die über unser Denken, Fühlen und Handeln entscheiden. Viele Wirkungen sind uns unbewusst – wir bekommen hiervon nichts mit: Schon in einer Sekunde können wir ein erstes Urteil über einen anderen Menschen

fällen. In 30 Millisekunden ahnen wir bereits, ob er vertrauenswürdig ist. Wie dieses Urteil entstanden ist, bekommen wir nicht mit. Dieses Buch stellt viele Beispiele solcher unbewussten Wirkungen vor.

*Professionelle Bilderwelten wirken schnell und stark auf unser Verhalten.*

Wir lieben mitreißende, attraktive Bilderwelten von Unternehmen wie Tesla, Adidas, SpaceX. Wir lieben diese Unternehmen dafür und können nicht genug von ihnen bekommen. Bilderwelten eignen sich hervorragend, um Mitarbeitern, Journalisten oder Geldgebern Fakten mitreißend visuell zu vermitteln – Bilder vom Wandel des Unternehmens, von Innovationen, Markterfolgen, einzigartigen Produkten und begeisterten Kunden. So können Bilder auch Firmenchefs wirkungsvoll und verhaltenswirksam inszenieren, wie dies Steve Jobs zu Lebzeiten vorgemacht hat und Elon Musk heute gelingt. Bilderwelten bewirken, dass wir Unternehmen, Personen und deren Leistungen stärker erleben. Bilderwelten von Unternehmen gehören gemeinsam mit dem Storytelling zu den beiden größten ungenutzten Ressourcen in der Unternehmenskommunikation. Soweit zu den gelungenen Beispielen für Bilderwelten von Unternehmen.

Ein Blick in die Praxis zeigt, dass dies leider nur Einzelfälle sind: Fast immer sind in der Unternehmenskommunikation von Unternehmen Bilder zu sehen – doch meist nicht für längere Zeit und ohne eine visuelle Klammer, die Bilder wiedererkennbar macht. Stattdessen zeigen die Fotos Menschen, Maschinen und Produkte, Gebäude und Events, die kurzfristig als Blickfang dienen, aber oft wechseln. Jedoch verhindert häufiger Wechsel dauerhaftes Lernen der Bildmotive. Selbst innerhalb eines Geschäftsberichts wirken Bilder oft beliebig und es ist nicht klar, wie sie inhaltlich und formal zusammengehören.

*Professionelle Bilderwelten sind das Gesicht des Unternehmens. Sie schaffen klare visuelle Erlebnisse und vermeiden diffuse Eindrücke, die verwirren können.*

Solche diffusen Eindrücke entstehen, wenn ein Unternehmen zu viele unterschiedliche Bilder in Broschüren, auf Messen und Websites einsetzt. Ein Beispiel wäre das Unternehmen Thyssen-Krupp, das durch die fantastische Kampagne „Wir entwickeln die Zukunft für Sie“ in der breiten Öffentlichkeit bekannt geworden ist. An dieses Konzept knüpfen sie

in ihrer sonstigen Unternehmenskommunikation aber nicht an. Ein Gegenbeispiel ist die Bilderwelt von Merck, die sich konsequent durch die gesamte Unternehmens- und Produktkommunikation zieht – bis in die Architektur (Corporate Architecture), wie die Beispiele in Kap. F4 zeigen.

So bleibt vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) das Potenzial von professionellen Bilderwelten bisher ungenutzt – ein bedauerliches und kostspieliges Versäumnis: Wer auf den Einsatz professioneller Bilderwelten verzichtet, verschenkt eine große Chance, sich am Markt besser zu positionieren und sich im Wettbewerb durchzusetzen.

*Ein Unternehmen sollte – wie ein Mensch – ein Gesicht besitzen, um zu fühlen, ob man diesem Unternehmen vertrauen kann.*

Was ist eine gelungene Bilderwelt? Die Bilderwelt sollte die Kernaussage des Unternehmens visuell vermitteln und diese über längere Zeit wiederholen, damit die Bezugsgruppen diese Kernaussage lernen und schnell abrufen können. Ein Beispiel ist die Württembergische Versicherung mit dem Motiv „Der Fels in der Brandung“. Haben Ihre Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter ein klares und starkes inneres Bild davon, wer Sie sind, was Sie bieten und warum Sie einzigartig und wichtig sind?

Der Aufbau und die Entwicklung professioneller Bilderwelten können heute und künftig entscheidend zu Ihrem Kommunikationserfolg beitragen, denn sie sind stark verhaltenswirksam. In der weiterhin zunehmenden Informationsflut in den Massenmedien ermöglichen sie, aufzufallen und herauszustechen. Ein weiterer Grund ist das sinkende Interesse von Menschen an der Unternehmenskommunikation: Bilderwelten sind unter diesen Bedingungen hervorragend geeignet, um Aufmerksamkeit in der Bilderflut zu wecken, über das Unternehmen zu informieren, intensive Erlebnisse zu erzeugen und stark auf das Handeln zu wirken – selbst, wenn Menschen wenig interessiert am Unternehmen sind.

## **Langfristiges und systematisches Vorgehen**

Langfristig wirkungsvolle Bilderwelten entstehen durch systematisches und kontinuierliches Gestalten des visuellen Auftritts des Unternehmens. Aus der Werbung kennen wir gelungene Beispiele wie Red Bull, Edeka und Puma. Doch selbst den größten DAX-Unternehmen ist es

nicht gelungen, einzigartige Bilderwelten aufzubauen, wie die Beispiele von Bayer, BASF, Allianz und Deutsche Bank zeigen. Oder haben Sie sofort klare, innere Bilder von diesen Unternehmen, die Sie in den letzten Jahren verinnerlicht haben und die authentisch, einzigartig und attraktiv sind? Somit bleibt eine der größten Ressourcen für wirkungsvolle Kommunikation ungenutzt.

Wegen der rasant fortschreitenden Digitalisierung in der Gesellschaft sind Bilderwelten umso wichtiger, weil sie langfristig Vertrauen herstellen und Orientierung in der sich schnell wandelnden Welt geben können (siehe Kap. G4). Künftig wird es viele neuartige Bilderwelten geben: durch Organe aus dem 3D-Drucker, ferngesteuerte Häuser, durch Smart Home, fahrerlose Mobilität, immersive Webanwendungen und das Metaversum. Diese Innovationen bringen neue Erlebnis- und Bilderwelten mit sich – wie die Beispiele von Flugtaxi und fahrerlosen Autos zeigen. Solche völlig neuartigen Bilderwelten zu entwickeln, wird die künftige Aufgabe der Corporate Imagery sein – vorausgesetzt, die Unternehmen bauen zügig Kompetenz in Sachen Bilderwelten auf und entwickeln eine auf die Anforderungen ihrer Unternehmenskommunikation zugeschnittene Bildsprache, in die sie bestenfalls auch ihre bisherigen Gestaltungselemente integrieren können.

*Corporate Imagery eröffnet Ihnen ein Potenzial, das Ihnen dauerhafte Wettbewerbsvorteile verschafft: Profilierung durch ein einzigartiges Profil aus stark verhaltenswirksamen inneren Bildern.*

Ob Großunternehmen, Anwaltskanzlei, Werbeagentur, Schuster, Konditorei, Umweltschutz- oder Hilfsorganisationen – jedes Unternehmen und jede Organisation kann von Corporate Imagery Management profitieren. Bilder und Unternehmensgesichter sind wichtiger denn je. Oft hören wir an dieser Stelle die Klage, dass Großunternehmen genügend Geld hätten, um langfristige Bilderwelten aufzubauen, hingegen klein- und mittelständische Unternehmen nicht. Unsere Antwort lautet: Gerade diese Unternehmen sollten ihr Geld noch wirksamer einsetzen, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Wie dies gelingen kann, beweisen immer wieder kleine Unternehmen wie das Kurhaus Schärding in Österreich (siehe Kap. D3). Ein weiterer Einwand kommt von Dienstleistern: Sie meinen, dass eine Dienstleistung nicht visualisierbar ist. Wir zeigen Ihnen in Kap. G2, wie dies gelingen kann.

## Über dieses Buch

Seit Ende der 1990er-Jahre beschäftige ich (Dieter Georg Herbst) mich mit Bilderwelten von Unternehmen. Mit meinem Buch *Corporate Imagery* (2004) verband ich die Hoffnung, dass sich die Wirkung von Bilderwelten schnell herumspricht. Leider muss ich nach fast 20 Jahren feststellen, dass noch zu wenige Unternehmen und Organisationen übergreifend entwickelte Bilderwelten aufbauen und langfristig einsetzen. Mit diesem Buch nehme ich gemeinsam mit dem Design-Experten Nicholas Qyll einen zweiten Anlauf, durch aktuelle Erkenntnisse der Wissenschaft den Einsatz von Bilderwelten in der Unternehmenskommunikation zu fördern. Unser Buch erläutert, was Corporate Imagery Management ist. Sie erfahren, wie Sie hierdurch klare, attraktive innere Bilder bei Ihren wichtigen internen und externen Bezugsgruppen erzeugen können.

## Aufbau

Das Buch ist folgendermaßen aufgebaut:

- In Kapitel A erfahren Sie, was Corporate Imagery Management ist, welche Rolle es für die Corporate Identity spielt und welche Eigenschaften wirkungsvolle Bilderwelten haben. Wir erläutern, warum Bilder so stark wirken, welche Ziele das Corporate Imagery Management hat und wie es den Unternehmenswert steigert.
- In Kapitel B werfen wir einen Blick in die aktuelle Bildpraxis: Wir zeigen den derzeitigen Stand von Bilderwelten in Unternehmen, erklären, warum die klassischen Gestaltungselemente nicht mehr ausreichen, und zeigen Fehlerquellen im Bildeinsatz auf. Wir diskutieren, welche Gründe die Defizite haben und wie sie sich beseitigen lassen.
- Kapitel C thematisiert, welche Bedeutung Bilder haben, welche Funktionen sie in der Unternehmenskommunikation übernehmen, wie Bilder wirken und wie Ihre Bilder die Wahrnehmung Ihrer Bezugsgruppen erleichtern können.
- In Kapitel D beantworten wir Fragen zu den Wirkprinzipien von Bilderwelten: Welche wichtigen Prinzipien liegen wirkungsvollen Bilderwelten zugrunde? Wie können Sie durch Ihre Bilderwelt einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung Ihrer Bezugsgruppen leisten?

Wie tragen Bilder maßgeblich zum Handeln Ihrer Bezugsgruppen bei? Und wie sorgen Sie dafür, dass Ihre Bilder ins Herz treffen?

- In Kapitel E erfahren Sie, wie Sie in 10 Schritten zur langfristigen Bilderwelt gelangen.
- Kapitel F zeigt auf, wie Sie kreative Bildideen entwickeln können, welche Motive sich für Ihre Bilderwelt besonders eignen, wo Sie Ihre Bilderwelt einsetzen können und wie Sie vorhandene Bilder optimieren können.
- In Kapitel G lernen Sie den Einsatz von Bilderwelten kennen: Wir erläutern, wie Sie kreative Bildideen in der internen Kommunikation einsetzen können, wie auch Dienstleister von der Bildwirkung profitieren können, wie Sie Bilder in Mittel und Maßnahmen präsentieren und welche Konsequenzen die Digitalisierung für Bilderwelten hat.
- Kapitel H zeigt auf, wie Sie den Prozess des Corporate Imagery Managements systematisch und langfristig gestalten können. Wir diskutieren die Rolle von Corporate Imagery im übergeordneten Prozess der Gestaltung der Corporate Identity. Und Sie erfahren, mit welchen Methoden und Instrumenten Sie die Bildwirkung messen können.
- Der Anhang bietet Ihnen Checklisten, Literatur zum Thema und ein Quiz, mit dem Sie Ihr Wissen über die Wirkung von Bildern testen können..

## Hinweise

Im Folgenden noch einige Hinweise zur Einordnung des Buches und zu seinen Begrifflichkeiten:

- Dieses Buch ist die völlig überarbeitete Neuauflage des Buches *Corporate Imagery* von Dieter Georg Herbst, in dem es über die Entwicklung von strategischen Bilderwelten für Unternehmen geht. Der operative Einsatz von Bildern in den PR ist beschrieben in meinem Buch *Bilder, die ins Herz treffen*, das 2012 im Falkenberg Verlag erschienen ist.
- Der Begriff „Corporate Imagery Management“ soll verdeutlichen, dass es sich bei der Entwicklung von Bilderwelten um einen Managementprozess handelt, der systematisch und langfristig angelegt ist. Hierbei handelt es sich nicht um ein neues Konzept, sondern es lehnt sich an die jahrzehntelangen, umfangreichen Erkenntnisse der

Imagery-Forschung an – also die Forschung über Entstehung, Verarbeitung, Speicherung und Verhaltenswirkung innerer Bilder.

- Dieses Buch ist eine Einführung. Mehr kann es nicht sein, weil viele Aspekte wie die Bildwirkung eigene Bücher füllen könnten. Im Buch *Bilder, die ins Herz treffen* von Dieter Georg Herbst sind die wissenschaftlichen Grundlagen der operativen Bildverarbeitung und Bildwirkung beschrieben. Im Buch *Visual Person Branding* von Nicholas Qyll werden die Bilderwelten von ikonischen Personenmarken analysiert.
- Unternehmenskommunikation steht in diesem Buch für die interne Kommunikation, die Marktkommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations). Da es schon viele Bücher über Bilder in der Werbung gibt, liegt der Schwerpunkt in diesem Buch auf Bilderwelten von Unternehmen. Auf die Zusammenhänge von Unternehmens- und Produktbildern gehen wir in Kap. E5 ein.
- Der Begriff „innere Bilder“ umfasst nicht nur visuelle Bilder, sondern auch Hör-, Geruchs-, Geschmacks- und Tastbilder. In diesem Buch konzentrieren wir uns auf visuelle Bilder, gehen aber auch auf Multisensorik ein.
- Die Erkenntnisse und Empfehlungen in diesem Buch sind universell anwendbar: Sie gelten für kleine, mittlere und große Unternehmen, Organisationen und sogar für Einzelpersonen wie Politiker. Hieraus erklärt sich der breite Leserkreis, an den sich dieses Buch wendet. Der besseren Lesbarkeit halber verwenden wir für alle den Begriff „Unternehmen“.
- Aus dem gleichen Grund verwenden wir ausschließlich die männliche Sprachform, auch wenn Frauen ausdrücklich gleichermaßen gemeint sind.

## Danksagung

Wir bedanken uns herzlich bei den nachfolgenden Unternehmen und deren VertreterInnen für die freundliche Unterstützung sowie die Bereitstellung und Veröffentlichungserlaubnis der im Buch abgedruckten Unternehmensbilder:

- **Adidas:** Stefan Pursche (Director Media Relations)
- **Congstar:** Ann-Kathrin Eisenkrämer (Corporate Communications)

- **Berliner Stadtreinigung (BSR):** Susanne Jagenburg (Leiterin Kommunikation & Marketing), Mandy Leetz (Kommunikation & Marketing)
- **Berliner Verkehrsbetriebe (BVG):** Iris Förster (Kommissarische Sachgebietsleitung, Kommunikation V-UK1), Nicole Christ (Corporate Design Management), Markus Falkner (Pressesprecher)
- **Deutsche Post DHL Group (DPDHL):** Martin Knapp (Senior Manager Brand Strategy, Bonn), Dieter Schuhmachers (Pressesprecher, Düsseldorf), Siona Steinacker (Agentur Strichpunkt)
- **Merck:** Christine Blum-Heuser (Associate Director Brand Initiative), Sabia Schwarzer (Head of Marketing Communications)
- **Oatly:** Sophie Ritter (Public Relations Manager)
- **Telefónica/O<sub>2</sub>:** Markus Fuhrmann (Head of Communication Strategy & Management), Rafael Binczyk (Senior Brand Manager), Meike Dipner (Brand Manager)