

# planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing

[www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de)

5/2013 D11700F

## Forschung

Interne Faktoren  
nutzen: Innovations-  
forschung

## Report

Unerlässliches  
Handwerkszeug:  
Software

## Special

Kunden-  
orientierung vor  
Ort: Handel

## Schwerpunkt

# Forschung für die Marke



# Fluid Branding

Die Verflüssigung visueller Identitäten forschersich begleiten

**B**eständige Wiederholung – das Dogma des Markenaufbaus und der Markenführung schlechthin. Egal welcher Kanal, die Botschaft hat immer dieselbe zu sein. Um dies zu gewährleisten wurde in der Vergangenheit die Kodierungsebene einer Marke – das Zeichensystem – genauestens definiert und für alle Kontexte durchdekliniert. Exakt ausformulierte und ausbuchstabierte Gebote, manifestiert in oft kiloschweren Design Manuals. Vereinheitlichung auf der Ebene der Markenkodierung galt als die Heilsformel, um ein in sich geschlossenes und übereinstimmendes Markenbild zu erreichen.

## Fluid statt Uniform

Doch Kreative und Markenverantwortliche hinterfragen die reine Lehre der Vereinheitli-

chung der Zeichen. Denn die Vereinheitlichung führt zwar zu einem gleichmäßigen äußeren Erscheinungsbild. In ihrer absoluten Uniformität assoziieren diese aber auch Inhalte und Lesarten, die nie beabsichtigt und in ihrer Wirkung sogar kontraproduktiv für Markenaufbau und -führung sein können. Umgekehrt erscheint die Öffnung des Zeichensystems einer Marke – ein fluides Branding – als strategischer Vorteil, um die Marke in ihrer Semiotik aktuell zu halten. Das hat mehrere Gründe.

## Wandel des Markenkontextes als Herausforderung

Der Kontext von Marken wird vielfältiger und wandelt sich immer schneller. Technologische und soziokulturelle Entwicklungen schlagen mit derselben rasanten Geschwindigkeit auch

auf die Zeichenebene durch: Es entstehen immer schneller neue inhaltliche Bezüge zum Zeichensystem einer Marke, sodass sich dessen Bedeutung und damit die Bedeutung der Marke wandelt. Eine starres Zeichen- und Codierungssystem macht die Marke daher anfälliger für Fehlinterpretationen, die Wahrscheinlichkeit von Widersprüchen oder Missdeutungen steigt.

Ein wechselndes Zeichensystem sorgt dabei zwar nicht für eine bessere Anschlussfähigkeit an diese wechselnde Umwelten und Kontexte. Es hilft aber die Marke zu immunisieren, indem man dem Wandel der Umwelt einen eigenen Wandel gegenüberstellt. Die Eigenständigkeit der Botschaft wird somit erhöht, das Fehlinterpretationsrisiko verringert.

### ► Die Autoren



**Geoffrey Hildbrand** arbeitet als Strategischer Planer und Designforscher bei mc markt-consult. Der diplomierte Betriebswirt ist vor allem für die Bereiche Innovation und Marken zuständig.

✉ [g.hildbrand@markt-consult.com](mailto:g.hildbrand@markt-consult.com)



**Arnd von Romatowski** ist geschäftsführender Gesellschafter von mc markt-consult. Er und sein Team beschäftigen sich mit allen Fragen der Designforschung und Gestaltung der Mensch-Marke-Produktbeziehung.

✉ [a.v.romatowski@markt-consult.com](mailto:a.v.romatowski@markt-consult.com)

## Smart Research for fresh Communication Designs.

Von der Identifikation strategischer Hebel bis zur Prüfung des Impacts auf Produkt- und Markenpräferenz.

Mehr zur Forschung für Kommunikationsdesigns unter [www.markt-consult.com](http://www.markt-consult.com):

Brand-Status-Analyzer | Ad-Audit | Ad-Pre-Check | Campaign-Control  
Magazine-Check | Claim-Check | Logo-Check

**Uniformität der Zeichen im Widerspruch zur eigenen Identität**

*Alles aus einem Guss!* – das Hosianna zur Erzeugung eines einheitlichen Markenbildes – lässt oft vergessen, dass die Geschlossenheit der Zeichen an sich auch eine Kommunikationsbotschaft ist. Und diese kann je nach Kategorie-, Marken-, Zielgruppen- oder Verwendungskontext richtig oder auch falsch sein. Denn eine starke Geschlossenheit und Uniformität intendiert in einer Zeit, in der alles im Fluss zu sein scheint, auch: Struktur, Kontrolle, Perfektion, Macht. Marken, die aus ihrer Positionierung oder aber aus ihrer Kategorie-Zugehörigkeit mit Werten wie Selbstwert, Individualität und Autonomie verknüpft sind, sollten auf ein zu starres und sich immer wiederholendes Zeichensystem aufgrund des schnellen Wandels verzichten, es zumindest hinterfragen.



**Abbildung 1:** Coke-Kampagne „Trink ne Coke mit“

**Systemoffenheit als Hygienefaktor**

Auch für Marken, für die Wandlungsfähigkeit und Individualität nicht Teil der Positionierung ist, kann ein starres Zeichensystem anachronistisch wirken. Denn: Toleranz und Offenheit sind gesellschaftlich hoch relevante Werte und werden von allen Playern verlangt. Ein starres Zeichensystem wirkt hier veraltet – nicht nur in Tech-Märkte, wo die Offenheit von Produkten, Services, Unternehmen, aber auch Marken heute schon ein nicht zu unterschätzender Hygienefaktor ist. Es betrifft zunehmend auch andere Märkte. Wie zum Beispiel Energie oder Automobil.

**Die Formbarkeit des Realen in Echtzeit wird erfahrbar**

Alles wird verpixelt, das Digitale wächst in die reale, anfassbare Welt: 3D Drucker lassen zum Beispiel Entwicklung, Produktion und Distribution von Produkten zeitlich auf einen Punkt fallen. Diese neuen Erfahrungen prägen unsere Erwartungsebene. Unmittelbare Anpassungsfähigkeit und Formbarkeit in Echtzeit sind zu-

nehmend Zeichen für Intelligenz und Zukunftsfähigkeit eines Systems. Auch von Marken.

**Alles im Fluss auf Ebene der Markencodes**

Werbung setzt oftmals gestalterische Trends. Hier setzen große Marken bereits auf einen spielerischen Umgang mit Branding Elementen und entwickeln eine neue Kampagnenqualität. Drei aktuelle Beispiele zeigen, dass sogar der Verzicht auf Branding zur relevanten Botschaft werden kann: *Coca-Cola* verzichtet in der *Trink ne Coke mit*-Kampagne auf den Markenschriftzug, um die Flaschen zu personalisieren (siehe Abbildung 1). *Apple* stellt seine Heritage *California* und seine Kompetenz im Human Centered Design heraus, indem die Marke in den Anzeigen das Logo weglässt. *McDonalds* verzichtet in der aktuellen französischen Kampagne gleich auf jegliches Branding und betont damit, dass die Marke in un-

terschiedlichen Produktkategorien jeweils Archetypen geprägt hat. Das rigide Anwenden von Design Manuals wirkt vor diesem Hintergrund veraltet, erstarrt, leblos. Kommunikativ setzen diese Marken einen neuen Standard in Sachen Individualität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Die Design-Zeitschrift PAGE vom August 2013 schreibt: „Starre, uniforme Erscheinungsbilder sind passé.“ Es geht aber nicht nur um die ehemals rigide bestimmten Guidelines der Packaging-Systeme oder das normative Store-Design von Weltmarken. Nein, der Aufbruch des Erscheinungsbildes betrifft auch das Herzstück des Corporate Brandings: Das Corporate Design. Explizit: Das Logo, das sich zusehends verflüssigt.

**Markenlogos in Bewegung**

Die Ausprägungen sind mannigfaltig: Das kann das Variieren der Grundform eines Logos sein, zu sehen beim Fernsehsender *Nickelodeon* und dem portugiesischen Energiedienstleister *EDP*. Oder das Imprägnieren des Logos mit Formen, Farben, Bildern wie bei *MTV*, *aol*, *DC-Comics*, *City of Melbourne*.

Oder das Auflösen, Zusammensetzen, Verschieben, Drehen und Verändern eines Logos, zu beobachten unter anderem bei *Microsoft*, *pwc*, *casa da música*, *Metropolitan Museum of Art*, *MIT media lab* oder den *Bahamas*.

Zwei Beispiele wollen wir an dieser Stelle explizit herausgreifen, denn sie zeigen, dass der permanenten Wandel der visuellen Identität nicht nur Markenaktualität erzeugt, sondern auch Markenfacetten unterstreicht, ja gar zu



**Abbildung 2:** Variationen des Google-Logos

einem symbolischen Platzhalter des Markendiskriminators werden kann.

### Logospiele bei Google

Google stellt jedem das stetig wachsende Wissen der Welt überall und jederzeit zur Verfügung: Einfach, vielfältig, systemoffen, digital, visualisiert in 6 bunten Buchstaben, freistehend und damit auch etwas verloren vor der Weite des weißen Grunds. Die Verflüssigung des Logos in sogenannte *Doodles* verankern die Marke im Hier und Jetzt und unterstreichen die Wissenskompetenz von Google: Die Gestaltelelemente des Logos sensibilisieren und informieren, nehmen Bezug zu realen Geschichten, zu realen Ereignissen. Mittlerweile sind über 1000 Doodles entstanden, mit denen Google mannigfaltig an die Lebenswelten der Menschen ankoppelt. Von regionalen Themen wie dem indonesischen Unabhängigkeitstag bis zum globalen Earth-Day ist Google präsent und dabei (siehe Abbildung 2).

### Erlebniswelt Nordkyn

Die Region Nordkyn im Norden Norwegens besitzt echte Outdoorqualitäten für Liebhaber

sportlich-robuster Herausforderungen und stellt diese in den Fokus ihres Markenerlebens. Passend zur Positionierung transportiert die Verflüssigung der visuellen Identität die Botschaft *Where Nature Rules*. Reale natürliche Faktoren beherrschen die Gestalt des Logos: Alle 5 Minuten aktualisiert sich das Logo auf der Website basierend auf den vor Ort herrschenden klimatischen Bedingungen. Die Temperatur vor Ort nimmt Einfluss auf die Farbe. Der Wind dreht und verformt je nach Richtung und Stärke die Form. Der permanente Abgleich mit der klimatischen Realität erzeugt nicht nur Wiedererkennung. Sondern auch Bindung über eine Auseinandersetzung mit den Bedeutungsgehalten der Gestaltelelemente an sich (siehe Abbildung 3).

### Fluides Branding planen und steuern

An diesen Beispielen wird deutlich, wo die Chancen von Fluid Branding liegen. Aber: Was bedeutet das ganz konkret für die Markenführung? Und vor welche Herausforderungen stellt uns das als Forscher – vor allem wenn man bedenkt, dass eine unstimmige oder gar ungesteuerte Verflüssigung der Zeichen die

Markenwahrnehmung massiv beeinträchtigen kann.

Denn nicht ohne Grund betreibt zum Beispiel *Beiersdorf* für die Weltmarke Nivea ein rigides Designmanagement. Der Wildwuchs des Logos und der Verpackungen wird massiv beschnitten, um über eine Vereinheitlichung der markensteuernden Zeichen ein einheitliches Markenbild zu erzeugen und damit mittel- und langfristig die Marke zu stärken.

Damit wird deutlich: Die Verflüssigung der visuellen Identität muss immer ein strategisch-wertorientiertes und kein gestalterisch-ästhetisches Ziel haben. Es ist ein genauso gesteuerter, geplanter Prozess, wie jeder andere Branding-Prozess auch, Designmanagement und Design Manuals sind damit genauso vonnöten. Vielleicht müssen die Anwendungsfälle im Einzelfall sogar noch genauer definiert und rigider gehandhabt werden als bei einem konventionellen Logo, damit ein einheitliches Markenbild entstehen kann.

Eine pauschale Aussage im Sinne von „Design-Manuals sind überholt.“ wird man aus unserer Sicht nicht treffen können. Eine durchgängige Verflüssigung des Logos wird es allenfalls bei

► **Kurzfassung** Markenstrategen und Designexperten sehen uns vor dem Übergang in die Ära der Fluid Brands. Die Verflüssigung der Zeichen ist eine neue Dimension des Brandings, das über die Digitalisierung und über neue technischen Möglichkeiten im Marketing-Mix an Relevanz gewinnt. Starre, uniforme Erscheinungsbilder von Marken werden aufgebrochen. Dies betrifft auch das Herzstück des Corporate Brandings: Das Corporate Design und damit die visuelle Identität einer Marke. Die Folge: Forscher müssen sich zukünftig stärker mit ganzheitlich gedachtem Branding, dem Branding-Prozess und strategisch-wertorientierten Fragen auseinandersetzen. Inhaltlich wird es dabei um eine extrem spannenden Frage gehen: Wie kann man die Mensch-Marke-Produkt-Beziehung in ein fluides Zeichensystem packen?

► **Abstract** Brand strategists and design experts see us facing the transition to the era of fluid brands. The fluidity of symbols is a new dimension of branding which is gaining relevance through digitalisation and new technical possibilities in the Marketing-Mix. Rigid, uniform appearances of brands are broken up. This also concerns the heart of corporate branding: corporate design and hence the visual identity of a brand. The consequence: in future, researchers will have to deal more strongly with the overall approach to branding, the branding process and value-oriented strategic questions. In terms of content this will raise an extremely exciting question: how can the relationship between consumers, brands and products be packed into a fluid system of symbols?

## Smart Research for fresh Concept Designs.

Von der Dechiffrierung packender Consumer Insights bis zur Messung von Potenzial und Werthaltigkeit der Produktidee.

Mehr zur Forschung für Konzeptdesigns unter [www.markt-consult.com](http://www.markt-consult.com):

Insight Generator | Market Illustrator | Segment Profiler

Idea Generator | Concept Lab | Concept Screener



**Abbildung 3:** Wetterabhängiges Nordkyn-Logo

digitalen Marken geben, klassische werden auf eine Kompatibilität von fluiden und starren Formen setzen. Forschung sollte die Verflüssigung der Zeichen immer begleiten und dabei nie das große Ganze aus den Augen verlieren. Denn: Variationen der visuellen Identität müssen im Zeichensystem einer Marke so ihren Platz einnehmen, dass sie strategische Markenwerte zwar herausheben, im Gesamtgefüge aber ein in sich geschlossenes, stimmiges Markenbild ergeben.

Damit müssen sich Markenverantwortliche, Kreative und Forscher schon zum Beginn des Branding-Prozesses mit mehreren Punkten auseinandersetzen:

**Die Verflüssigung darf die Regeln der Kategorie nicht verletzen**

Wir glauben, dass in jedem Markt Fluid Branding möglich ist. Wir sind aber überzeugt, dass es sehr wohl einen Unterschied macht, ob man sich in einem sicherheitsgetriebenen Markt wie Versicherungen bewegt, oder in einem spaßgetriebenen Markt wie Erfrischungsgetränke mit Geschmack. Es gilt auszuloten, welche Codes auf die Hygienefaktoren des Marktes einzahlen und damit die Kategoriepassung gewährleisten.

Beispiel Versicherung: Sicherheit und Vertrauen sind Hygienefaktoren. Nicht umsonst sind in der Zeichensprache Burgen, Schwerter, Berge, Felsen und ähnliches überrepräsentiert. Die Verwendung dieser Zeichen im Sicherheitsmarkt ist aber kein ehernes Gesetz, ein starres Zeichensystem noch kein Beleg für Seriosität oder Beständigkeit. Für das Branding gilt aber: Die Verflüssigung der Zeichen darf nicht gegen diesen Treiber verstoßen, sie muss ihn in ein fluides Zeichensystem übersetzen.

**Fluid Branding ist kein Selbstzweck**

Die Frage lautet: Kann im Wettbewerbsumfeld über das Verflüssigen der Zeichen Differenzierung oder Mehrwert erzeugt werden? Die Forschung muss hier den Abgleich zwischen relevanten Markttreibern und der Positionierung der eigenen Marke suchen. Eine strategisch kluge Verflüssigung der Zeichen kann differenzieren und diskriminieren.

Um beim Beispiel Versicherung zu bleiben: Hier steuern die Bedürfnisse nach mehr *Autonomie, Flexibilität, Individualität, persönliche Entlastung* immer stärker die Produkt- und Markenpräferenz. Auf diesem Treiber gibt es auch Innovationspotenzial. Über die Verflüssigung der Zeichen kann eine Marke auf diesen Treibern Überlegenheit erzeugen. Zum Beispiel über eine bessere Ansprache einzelner Kundensegmente. Oder für eine bessere Produkt- und Spartendifferenzierung. Die Verflüssigung der Zeichen verfolgt damit strategisch-wertorientierte Ziele und nicht nur ästhetische.

**Fluid Branding braucht ein eigenständiges Thema**

Damit Fluid Branding stimmig relevanten Mehrwert erzeugt, müssen die Gestaltelemente über die Verflüssigung die Markenstory nacherzählen. Also: die Herkunft, die Vision, das Versprechen einer Marke. Heißt im Klartext: Fluid Branding bedarf einer klaren inhaltlichen Fokussierung. Und dieser Inhalt – das Thema – muss im Zeichensystem und im Wechsel der Zeichen wiederzufinden sein.

Zurück zum Beispiel Versicherung: Der Markt bietet viele inhaltliche Anknüpfungspunkte. Diese reichen von dem Verantwortungsgefühl für die Solidargemeinschaft über die Verein-

fachung des Lebens bis zu tatsächlich erleb- baren Produktleistungen wie zum Beispiel eine Rundum-Versorgung, die sich individuell anpassen lässt. In der Kommunikation finden sich diese Themen zahlreich wieder – auf der Ebene des Brandings hingegen haben sie noch keinen Einzug gehalten. Die Verflüssigung der Zeichen böte die Chance, diese Themen visuell stärker auf der Markenebene zu verankern.

**Fluid Branding heißt immer noch Branding und damit Erkennbarkeit**

Für die Forschung stellt sich die Frage, wie die Marke im Wechsel ihrer Zeichen noch erkennbar bleiben kann. Welche Gestaltelemente sind für die Wiedererkennbarkeit der Marke so relevant, dass sie erhalten bleiben müssen und die Plattform für Variationen bilden sollten? Und welche Gestaltelemente sind in ihrer Symbolkraft für die Marke semiotisch unverzichtbar und sollten entsprechend stark in einem fluiden Zeichensystem repräsentiert sein?

Auf Versicherungen gemünzt: Kann eine Versicherung zum Beispiel auf seine angestammten Hausfarben verzichten und über einen Farbwechsel Produktvielfalt dokumentieren? Wie wichtig ist zum Beispiel das Keyvisual *Fels in der Brandung*, um Markenwiedererkennung zu gewährleisten: Kann es durch andere Symbole ergänzt oder ersetzt werden?

**Fazit**

Die Verflüssigung der Zeichen ist eine neue Dimension des Brandings, das über die Digitalisierung und über neue technischen Möglichkeiten in anderen Kommunikationskanälen zu sehends an Relevanz gewinnt. Wir finden das spannend, denn Fluid Branding schlägt nicht nur eine Brücke zwischen der digitalen und der realen Welt. Fluid Branding verknüpft stimmig die Marke und ihre Produkte mit dem Menschen und seinen Bedürfnissen – nicht nur in einem wechselnden Zeichensystem sondern im Idealfall in einer Zeichengeschichte.

Für uns als Forscher bedeutet das in erster Linie, dass wir uns noch stärker als bisher mit ganzheitlich gedachtem Branding, dem Branding-Prozess und strategisch-wertorientierten Fragen auseinandersetzen müssen. Inhaltlich werden wir uns zusammen mit unseren Kunden und den Kreativen mit einer extrem spannenden Frage befassen: Wie kann man nicht nur eine abstrakte Markenidentität in ein Zeichen, sondern eine ganze Mensch-Marke-Produkt-Beziehung in ein fluides Zeichensystem – oder eben Zeichengeschichte – packen? ◀

► **Literatur**

PAGE 08/13 „Corporate Design in Zeiten schnellen Wandels“



## Der Artikel hat Ihnen gefallen und Sie wollen mehr lesen?

planung & analyse ist eine der führenden Fachzeitschriften für Marktforschung und Marketing und veröffentlicht **acht Mal im Jahr** praxisorientierte, aktuelle und fundierte Fachbeiträge zu Projekten, Konzepten und Methoden der Markt- und Marketingforschung in sechs deutschen und zwei internationalen, englischsprachigen Ausgaben.

### Einzelartikel bei planung & analyse

Bestellen Sie diesen und weitere Artikel in druckfähiger Version für nur **EUR 9,10/Artikel**

### Abonnement von planung & analyse

- Testen Sie planung & analyse im **Probeabonnement** (Inland):  
3 Hefte für **EUR 85,00** (inkl. Versand und MwSt.)
- Oder abonnieren Sie planung & analyse direkt im **Jahresabonnement** (Inland):  
8 Hefte (6x deutsch, 2x englisch) **EUR 199,00** (inkl. Versand und MwSt.)

Alle weiteren Informationen zu Bezugsbedingungen im In- und Ausland, Inhalte & Abstracts der bereits erschienenen Ausgaben sowie Themen und Termine 2013 finden Sie unter [www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de).

Fragen oder Anregungen? Ihr direkter Kontakt zu planung & analyse:  
+49 (0)69 7595 2014; [info@planung-analyse.de](mailto:info@planung-analyse.de)

**planung  
&analyse**