

Markus Mallaun



Marken & KI

Wie Unternehmen
ihre visuelle
Kommunikation
neu denken

- + Der Praxisleitfaden zu Corporate Image
- + Markenbilder mit KI produzieren
- + Tools, Prompting, Workflow und Recht



Rheinwerk
Design

Impressum

Dieses E-Book ist ein Verlagsprodukt, an dem viele mitgewirkt haben, insbesondere:

Autor Markus Mallaun

Lektorat Ruth Lahres

Copy-Editing Annika Holtmannspötter, Münster

Herstellung E-Book Denis Schaal

Typografie und Layout Christine Netzker

Satz E-Book Christine Netzker

Covergestaltung Mai Loan Nguyen Duy

Coverbild erstellt mit Midjourney

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-367-11777-2

1. Auflage 2026

© Rheinwerk Verlag GmbH, Bonn 2026

Rheinwerk Verlag GmbH • Rheinwerkallee 4 • 53227 Bonn
service@rheinwerk-verlag.de

Informationen zu unserem Verlag und Kontaktmöglichkeiten finden Sie auf unserer Verlagswebsite www.rheinwerk-verlag.de. Dort können Sie sich auch umfassend über unser aktuelles Programm informieren und unsere Bücher und E-Books bestellen.

Liebe Leserin, lieber Leser,

KI stellt gerade ziemlich vieles auf den Kopf – auch die Art, wie wir Bilder denken, gestalten und einsetzen. Das passiert in einem Tempo, das manchmal begeistert, manchmal überfordert, aber fast immer neue Möglichkeiten eröffnet. Genau hier holt Sie dieses Buch ab.

Markus Mallaun bringt zwei Dinge zusammen, die in dieser Kombination wichtig sind: ein klares Verständnis für Marken und echte Erfahrung aus der Praxis. Er erklärt nicht nur, wie KI-Bilder funktionieren, sondern vor allem, was ihr Einsatz für Marken wirklich bedeutet, und zwar strategisch, kreativ und mit einem Blick für die Risiken. Dabei bleibt es nicht bei der Theorie: Sie bekommen Werkzeuge an die Hand, die Sie direkt einsetzen können, sei es beim Prompting oder beim Aufbau effizienter Workflows.

Besonders hervorheben möchte ich das Kapitel 6 zu den Strategien im Umgang mit KI-Bildern. Es zeigt klar, wie unterschiedlich KI-Bilder auf eine Marke wirken können – mal stärkend, mal irritierend oder sogar gefährdend. Statt einfache Antworten zu liefern, schärft Markus Mallaun Ihren Blick für die entscheidenden Fragen. Genau das macht den Unterschied: Sie lernen, Markenwerte ernst zu nehmen und den Einsatz von KI-Bildern bewusst daran auszurichten.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende und hilfreiche Lektüre. Sollten Sie Hinweise, Lob oder Kritik an uns weitergeben wollen, freue ich mich über Ihre E-Mail.

Ruth Lahres

Lektorat Rheinwerk Design

ruth.lahres@rheinwerk-verlag.de

www.rheinwerk-verlag.de

Rheinwerk Verlag · Rheinwerkallee 4 · 53227 Bonn

Inhalt

1	Die Macht der Bilder	7
1.1	Bilder prägen Weltbilder – ein kurzer Exkurs	7
1.2	Bilder in der Marketing- und Unternehmenskommunikation – vom Dekor zum strategischen Werkzeug	15
1.3	Mediennutzungsverhalten und Wahrnehmung – wie sich unser Blick auf Bilder verändert hat	20
1.4	Demokratisierung der Bildproduktion	25
2	Starke Bildwelten im Branding	29
2.1	Markenbildwelten – eine Königsdisziplin im Realitätscheck	29
2.2	Sechs Punkte, die eine Marke erfolgreich machen	35
2.3	Die Definition einer Marke	41
2.4	So funktionieren Bildwelten	45
2.5	Wie werden Bildwelten definiert und erarbeitet?	50
2.6	Das VBW-Manual (Visual Brand World Manual)	69
2.7	Was Sie sonst noch über Bildwelten wissen müssen	87
2.8	Gründe, warum eine gute Markenführung scheitert und Markenbildwelten es schwer haben	92
3	KI-Bilder verstehen: Technologien, Möglichkeiten, Grenzen	101
3.1	Einleitung und Abgrenzung	101
3.2	Grundlagen von KI-Bildgeneratoren	111
3.3	Anwendungsbereiche von KI-Bildern im Marketing	133
4	Vom Prompt zum Bild – die Magie des richtigen Inputs	145
4.1	Prompting ist ein Prozess und doch kein Zauberspruch	145
4.2	Phase 1: Die Prompt-Pyramide mit den Basisinformationen	150
4.3	Phase 2: Das technische Cockpit	167
4.4	Phase 3: Referenzen-Input – Image-to-Image	190
4.5	KI hilft KI: Mit KI-Unterstützung zum perfekten Prompt	198

5	Der KI-Workflow von der Idee bis zur Abnahme	203
5.1	Der Kurationsprozess für ein KI-Bild	203
5.2	Die Workflow-Orchestrierung: der Multitool-Ansatz	205
5.3	Das Mindset: die Lust am Experimentieren	210
5.4	Wiederholbarkeit und Kontrolle: Mit wiederkehrenden Charakteren und konsistenten Looks arbeiten	213
5.5	Nachbearbeitung und Verfeinerung Ihrer KI-Bilder	229
5.6	Die Endabnahme: Qualitätskontrolle	234
6	Strategien im Umgang mit KI-Bildern	237
6.1	Einleitung	237
6.2	Erkennen und Akzeptanz von KI-Bildern	246
6.3	Alles beginnt mit Sensibilisierung	254
6.4	Verträgt sich Ihre Marke überhaupt mit KI-generierten Bildern?	266
6.5	Verantwortlichkeiten – Klarheit vor Kreativität	272
6.6	Die Konzeption	278
6.7	Prozesse, Workflows und Checklisten	299
6.8	Knowledge-Management	314
7	Recht in der Bildgestaltung	319
7.1	Warum rechtliche Aspekte unverzichtbar sind	319
7.2	Der große Unterschied zwischen Urheberrecht und Nutzungsrecht	320
7.3	Persönlichkeitsrechte und Datenschutz	336
7.4	Rechtliche Sonderfälle und Risikofelder	342
7.5	Markenrechtsverletzungen und Urheberrechtsverletzungen – wenn Bilder mehr zeigen als geplant	345
7.6	Vertragsgestaltung in der Bildproduktion	346
7.7	Rechtliche Besonderheiten bei KI-Bildern	351
	Index	354

KAPITEL 1

Die Macht der Bilder

Ein einziges Bild kann Geschichte schreiben oder sie sogar beeinflussen. Wir machen eine kleine Zeitreise von den Anfängen der Fotografie bis zur KI von heute: Bilder berühren, überzeugen und steuern, oft schneller als Worte. Doch mit der Macht wächst die Versuchung zur Inszenierung, und unser Blick wird skeptischer. Doch wurden Bilder nicht schon immer kritisch betrachtet?

1.1 Bilder prägen Weltbilder – ein kurzer Exkurs

In diesem ersten Abschnitt des Buches wollen wir uns ansehen, wie Bilder unsere Sicht auf die Welt formten und wie mit ihnen manipuliert wurde. Dabei wird deutlich, dass die Sorge vor der Beeinflussung durch Bilder und die Frage danach, was echt ist und was nicht, keineswegs neu sind. Genau genommen begleiten sie uns seit dem Moment, in dem Menschen begonnen haben, mit Bildern zu kommunizieren. Doch worin liegt der Unterschied zu heute – im Zeitalter von KI? Genau darauf wollen wir hier einen Blick werfen.

1.1.1 Das Bild und seine Wirkung – eine Geschichte in Sekundenbruchteilen

Die Erfindung der Fotografie war ein Meilenstein im visuellen Festhalten eines Augenblicks. Nach der Illustration und der naturalistischen Malerei (bzw. dem Realismus) leitete sie eine völlig neue Ära ein und damit gewissermaßen auch eine neue visuelle Zeitrechnung: Zum ersten Mal schien es möglich, Realität nicht nur zu interpretieren, sondern sie objektiv zu registrieren. Es dauerte nicht lange und Fotografien wurden zum vielleicht mächtigsten Medium, um Weltbilder zu erzeugen, aber auch, um zu manipulieren.

Kaum ein Medium hat unsere Sicht auf die Welt so tiefgreifend verändert wie das fotografische Bild. Seit der Erfindung der Fotografie im 19. Jahrhundert faszini-

nirt uns ihre Fähigkeit, flüchtige Momente einzufrieren, Geschichte sichtbar zu machen und Emotionen auf einen Blick zu transportieren. Ein Bild kann berühren, erstaunen, erklären, irritieren oder einfach nur schön sein. Es kann uns an ferne Orte tragen, vergangene Zeiten vor Augen führen oder uns das Hier und Jetzt mit neuem Blick erleben lassen.

Fotografie war von Anfang an mehr als Technik. Sie war ein Versprechen: auf Wahrheit, auf Objektivität, auf ein Stück Realität im Taschenformat. Und gleichzeitig war sie immer auch Projektionsfläche – für Sehnsüchte, Ideale, Machtansprüche oder schlichtweg Selbstinszenierung. Doch gerade in dieser Mehrschichtigkeit liegt ihre Stärke: Bilder sprechen nicht nur über das, was sie zeigen. Sie erzählen auch viel über die, die sie machen, und die, die sie betrachten.

Ein Streifzug durch die Geschichte der Fotografie macht deutlich, wie tief sich Bilder in unser kollektives Gedächtnis eingegraben haben. Wer denkt nicht an das ikonische Bild der Arbeiter, die hoch oben auf einem Stahlträger in New York entspannt eine Pause einlegen – ein Sinnbild für Aufbruch und Risikobereitschaft? Oder an das kleine vietnamesische Mädchen, das nackt und schreiend vor dem Napalm flieht – ein erschütterndes Symbol des Krieges?



Abbildung 1.1 Ikonen der Fotografie – sie hängen noch heute als Poster an den Wänden in vielen Wohnzimmern. Charles Clyde Ebbets, New York, 1932



Abbildung 1.2 Die Wandmalerei am Haus Vogelsanger Str. 283 in Köln-Ehrenfeld nimmt Bezug auf das Massaker auf dem Platz des Himmlischen Friedens, entstand 2012 und wurde anlässlich des Chinafestes 2012 in NRW vorgestellt. Das Originalbild ist so ikonisch, dass es für uns sogar als stark stilisierte Malerei funktioniert. (www.captainborderline.org/tankman-a-signl-from-human-rights)

Wir erinnern uns an den Mann mit den Einkaufstüten, der sich vor einmarschierende Panzer auf dem Platz des Himmlischen Friedens stellt. An das verspielte Gesicht von Einstein mit herausgestreckter Zunge. An die ersten Fußabdrücke im Mondstaub. An das Bild des ergriffenen Obama-Teams, als »Geronimo« besiegt wurde. Oder an das leere Auge einer Schildkröte, das sich im Plastikmüll verliert und damit mehr über den Zustand unseres Planeten sagt als tausend UN-Berichte.

Diese Bilder eint etwas, das Worte oft nicht leisten können: Sie komprimieren Bedeutung, Gefühl und Kontext in eine visuelle Einheit. Sie erzeugen Tiefe ohne Sprache. Sie treffen uns unmittelbar – manchmal unbewusst, oft nachhaltig. Und noch etwas haben solche Bilder gemeinsam: Vor KI haben wir ohne größere Vorbehalte auf diese Bilder geschaut. Wir glaubten »der Realität« oder zumindest jener subjektiven Wahrheit, die jeder für sich selbst in ein Bild hineininterpretiert und somit seine eigene Realität schafft. Es war eine Zeit von fast schon kindlicher Naivität, als wir noch »reinen Gewissens« Bilder betrachteten.

Was mit lichtempfindlichen Platten und schweren Apparaten begann, ist heute Teil unseres Alltags. Wir alle fotografieren. Wir alle werden fotografiert. Noch nie war es so leicht, Bilder zu produzieren, zu teilen und damit Wirklichkeiten zu formen. Diese Demokratisierung der Bildproduktion hat die Kommunikationswelt revolutioniert – und sie hat der Fotografie zu einer neuen Rolle verholfen: vom dokumentierenden Medium hin zum strategischen Werkzeug.

Und heute – mit dem Einzug von mächtigen Bildgeneratoren wie Midjourney, Nano Banana und Co. – stehen wir erneut vor einem Paradigmenwechsel. Vor einem absoluten Technologiesprung, nicht minder einschneidend wie die Erfindung der Fotografie selbst.

1.1.2 Bilder: Ein emotionales und faszinierendes Instrument, das auch täuschen kann

Wir mussten schnell lernen: Bilder sind keine neutralen Abbilder der Wirklichkeit. Bilder formen, was wir für die Wirklichkeit halten. Heute und gestern. Das meinte ich mit »jeder interpretiert beim Betrachten eines Bildes seine eigene Realität«. Die ersten Fotografien der Menschheitsgeschichte wurden noch mit Ehrfurcht betrachtet. Sie galten als objektiv, als Beweis, als real. Ein Bild log nicht. Wer ein Bild hatte, konnte »zeigen, wie es wirklich war«. Entsprechend wirkungsvoll war die frühe Fotografie – ob in der Kriegsberichterstattung, in der Wissenschaft oder in der politischen Propaganda.

Doch fast gleichzeitig mit der Geburt des fotografischen Bildes beginnt auch seine Geschichte als Manipulationswerkzeug. Eines der bekanntesten Beispiele: die retuschierten Lenin- und Stalin-Fotos, auf denen unliebsame Personen nachträglich »verschwanden«. Mit Pinsel, Farbe und Schere wurde die Realität in der Dunkelkammer umgeschrieben, lange bevor es digitale Tools gab.



Abbildung 1.3 Bild oben: Stalin (Mitte) mit Wjatscheslaw Molotow (links) und NKWD-Chef Nikolai Jeschow (rechts) 1937 am Ufer des Wolga-Don-Kanals. Auf dem retuschierten Bild fehlt Jeschow, der sadistische »Giftzweig«.

Die Macht von Bildern entfaltete sich früh – besonders dort, wo es um Deutungshoheit ging. Kaum ein Medium eignete sich so gut, um Emotionen zu wecken,

Sichtweisen zu lenken oder Narrative durchzusetzen. Gerade in der Politik wurde das fotografische Bild schnell als Werkzeug der Macht erkannt: zur Mobilisierung, zur Rechtfertigung und zur Kontrolle.

Die Strategie ist dabei oft doppelt wirksam: Regierungen und Machthaber zeigen gern gezielt bestimmte Bilder und verbergen wiederum andere. Was veröffentlicht wird, ist nie zufällig. Es kann inszeniert, ausgewählt, bearbeitet oder sinnbildlich gerahmt werden. Und was nicht gezeigt wird, ist ebenso eine Botschaft: eine Form der Unsichtbarkeit als Zensur.

Ein bekanntes Beispiel: das ikonische Foto von Kim Phuc, dem »Napalm-Mädchen« aus dem Vietnamkrieg. Es wurde nicht von der US-Regierung, sondern von einem AP-Fotografen aufgenommen und hatte massive Auswirkungen auf die öffentliche Meinung in den USA. Genau deshalb war es in Washington hochproblematisch: Das Bild zeigte nicht den gewünschten »Fortschritt im Kampf gegen den Kommunismus«, sondern das nackte Grauen. Es wurde nicht inszeniert, aber es wurde toleriert, weil sich zensurfreie Presse damals noch durchsetzen konnte.



Abbildung 1.4 Das ikonische Bild »The Terror of War« des vietnamesisch-amerikanischen Fotografen Nick Út hat wesentlich die öffentliche Meinung in den USA beeinflusst.

Anders in autoritären Regimen: Dort wird Bildkontrolle zur staatlichen Aufgabe. Die Auswahl, Freigabe oder Unterdrückung von Bildmaterial ist zentraler Bestandteil der politischen Kommunikation. Nordkorea zeigt Kim Jong-un stets als überlegenen Führer. Nie schwitzend, nie müde, nie überrascht. Chinas Staatsfernsehen blendet bei Protesten in Hongkong einfach um oder zeigt Bilder, die das Geschehen bagatellisieren. Und in Russland sind seit Jahren keine Bilder von Särgen aus dem Ukraine-Krieg in den Medien zu sehen.

Was für politische Kommunikation gilt, lässt sich genauso auf Unternehmen übertragen. Auch Marketing- und PR-Abteilungen setzen Bilder gezielt ein, um Emotionen zu wecken, Vertrauen aufzubauen und Botschaften visuell zu verankern. Unternehmen zeigen Diversität, Fortschritt und Teamspirit – unabhängig davon, ob diese Bilder eine gelebte Realität widerspiegeln. Was zählt, ist die gewünschte Wirkung. So wird das Bild zur Währung der Kontrolle. Nicht durch Fälschung allein, sondern durch Auswahl, kuratierte Wirklichkeit und das gezielte Weglassen.

1.1.3 Der lange naive Blick: Bilder galten lange als »Beweis«

Trotz solcher Eingriffe hielten sich über Jahrzehnte zwei Grundannahmen hartnäckig: erstens, dass ein Bild grundsätzlich echt sei, und zweitens, dass man ihm – im Zweifel – mehr trauen könne als dem Wort. Noch heute sind Fotos ein zulässiges Beweismittel vor Gericht. Doch wie lange noch?

Damals war ein Bild noch ein kleines Wunder. Man wartete Tage oder Wochen, bis der entwickelte Film aus dem Labor zurückkam. Und wenn man dann dieses farblich leicht verschobene Foto in den Händen hielt – aufgenommen mit Kodak Gold, irgendwo, vielleicht auf einem Campingplatz in Italien –, war das Bild mehr als nur ein Ausschnitt der Realität. Es war Erinnerung, Gefühl, Geruch von Sonnencreme und der Klang von Zikaden in einem einzigen Moment. Man betrachtete es nicht kritisch oder strategisch, sondern mit kindlicher Neugier und ehrlicher Freude. Bilder bedeuteten Vertrautheit. Sie waren selten und dadurch wertvoll.



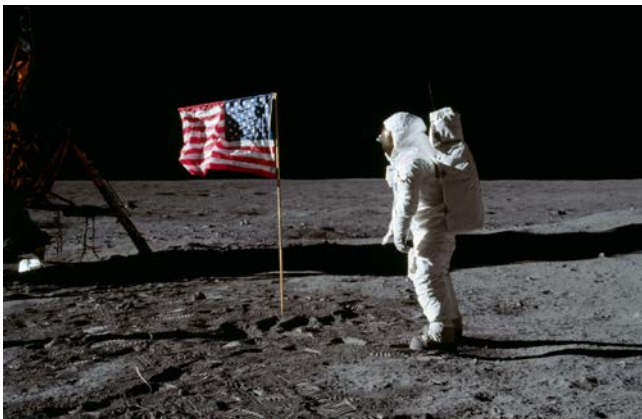
Abbildung 1.5 Das »ehrliche« und unbekümmerte Ferienfoto, wie wir es von früher kennen (erstellt mit Midjourney).

Dieses Vertrauen wurde erst langsam erschüttert. Ein Wendepunkt war der Einzug von Bildbearbeitungsprogrammen wie Photoshop in die kommerzielle Bildproduktion. Retusche wurde zur Selbstverständlichkeit, zur Routine in der Werbung und später auch in der Unternehmenskommunikation. Aber: Die digitale Bearbeitung hatte noch eine klare Grenze. Die Wirklichkeit wurde »optimiert«, aber meist nicht völlig neu erfunden. Menschen wurden schöner gemacht, Hintergründe geglättet, Lichtstimmungen perfektioniert, aber das Bild blieb noch immer ein Foto, das ursprünglich so existierte.

Und um es noch etwas philosophischer auszudrücken: Es gab in der Vergangenheit (noch vor nicht allzu langer Zeit – sagen wir etwa vor drei Jahren) eine Art Konsens zwischen Bildgestalterinnen und -Empfängern. Jeder war sich bewusst, dass in der Werbung »die geschönte Realität« abgebildet wird. Und uns Bildgestalter und Bildgestalterinnen war ebenfalls bewusst, dass wir den Konsumenten und Konsumentinnen mit unseren Bildern eine Wirklichkeit vorgaukeln, die mit einer Extraportion Photoshop überdeckt war. Alles hatte diese kitschige Extraschicht Schlagsahne obendrauf. Wir drehten genüsslich an diesen Stellschrauben und die Gesellschaft konsumierte verzückt unsere Ergebnisse.

1.1.4 Zwischen Faszination und Verschwörung

Gleichzeitig existiert eine andere Seite der Bildwirkung: das Misstrauen. Es gab schon immer Menschen, die in Bildern eine Täuschung vermuteten, auch lange bevor es Photoshop oder KI gab. Die berühmte Mondlandung von 1969 ist ein Klassiker. »Die Flagge weht, aber es gibt doch keinen Wind auf dem Mond?« So der angebliche Beweis, dass alles im Studio gefilmt wurde. Andere spekulieren über doppelte Schatten und über angeblich fehlende Sterne am Himmel. Ähnliche Theorien kursieren zu Aufnahmen der Area 51, UFO-Sichtungen oder politischen Großereignissen.



*Abbildung 1.6 Waren wir wirklich auf dem Mond? Warum bewegt sich die amerikanische Flagge im Wind?
(© Wikimedia.org)*

Diese Lesarten sind selten rational, aber sie zeigen etwas Grundsätzliches: Bilder sind mächtig. Und gerade weil sie so glaubwürdig wirken, erzeugen sie entweder Vertrauen oder tiefes Misstrauen. Man glaubt ihnen oder unterstellt ihnen Manipulation. Beides mit teils irrationaler Vehemenz.

Je größer das Vertrauen ins Bild war, desto größer ist heute die Skepsis. Denn das Bild scheint seinen Status als »optischer Beweis« zu verlieren – nicht über Nacht, sondern schleichend. Schon frühe Fotomontagen, etwa in der künstlerischen Avantgarde, spielten mit der Vorstellung, dass Bilder mehr zeigen können als die bloße Realität. Man bewunderte die Möglichkeiten, aber man wusste noch, dass sie inszeniert waren.

1.1.5 Vertrauen 2.0

Heute sind diese Grenzen verwischt. Der Blick auf ein Bild ist ein anderer geworden: kritischer, wachsender, distanzierter. Und das ist gut so. Denn es ist ein Schritt hin zu mehr Bildkompetenz. Gleichzeitig fordert dieser Wandel alle heraus, die mit Bildern kommunizieren – in der Werbung, in den Medien, in der Unternehmenskommunikation. Denn mit der Macht der Bilder wächst auch die Verantwortung.



Abbildung 1.7 Gefühlt erst gestern entstanden und bereits ikonisch. Ein Midjourney-Bild des verstorbenen Papsts Franziskus. Tausendfach in den klassischen Medien geteilt und noch viel öfter von empörten Menschen, die nicht erkannt haben, dass es sich um ein KI-generiertes Bild handelt.

Heute stehen wir an einem anderen Punkt. Die Möglichkeiten der digitalen Bildmanipulation sind nahezu grenzenlos geworden. Bild und Wirklichkeit driften auseinander – nicht nur technisch, sondern auch gesellschaftlich. Mit dem Aufkommen von KI-generierten Bildern, Deepfakes und automatisierten Bildgeneratoren ist das Vertrauen ins Bild grundlegend erschüttert. Die Frage, ob ein Bild echt ist, ist zur Standardfrage geworden. Wir blicken heute völlig anders auf Bilder als noch vor wenigen Jahren. Die anfänglich beschriebene »kindliche Neugier« ist der »misstrauischen Skepsis« gewichen.

Dennoch: Die Faszination für Bilder ist ungebrochen. Bilder wirken – unabhängig davon, ob sie echt sind. Genau deshalb tragen Unternehmen heute eine Verantwortung, denn wer Bilder einsetzt, formt Realität – im Kleinen wie im Großen.

Mein ehemaliger Arbeitskollege Farsin Banki hat vor einiger Zeit ein spannendes Essay mit dem Titel »Wenn Bilder lügen lernen« geschrieben. Es ist ein starkes Pamphlet, das sich mit folgenden philosophischen Fragen beschäftigt (Auszug aus seinem Essay): *»Wir stehen möglicherweise vor einem kulturphilosophisch bemerkenswerten Moment. Werden wir bald Algorithmen benötigen, um zu erkennen, was von Algorithmen erzeugt wurde? Wird die Maschine uns sagen müssen, was maschinell ist? Und wenn ja – was bedeutet das für unsere visuelle Urteilskraft, für unser Verhältnis zu Bildern, für das Vertrauen in das, was wir sehen?«*

1.2 Bilder in der Marketing- und Unternehmenskommunikation – vom Dekor zum strategischen Werkzeug

Schauen wir uns zunächst an, wie aus »Illustrationen« echte Image-Träger wurden. Bilder wurden in der Unternehmenskommunikation lange als schmückendes Beiwerk eingesetzt. Heute sind sie strategischer Kern von Marke und fast immer Teil einer klar durchdachten Konzeption. Wer KI-Bilder im Corporate-Kontext verstehen und steuern will, muss deshalb wissen, wie Bildwelten zu Identitätsträgern wurden. Dieser Abschnitt zeigt die Entwicklung vom dekorativen Bild zum gezielten und mächtigen Kommunikationsinstrument.

1.2.1 Von der Zierde zur Zielsprache – die visuelle Evolution der Markenkommunikation

Wer sich heute durch Firmen-Websites, deren Social-Media-Feeds oder Geschäftsberichte klickt, begegnet einer überwältigenden Flut an Bildwelten: sorgfältig komponierte Szenen, bewusst gewählte Farben und strahlende Testimonials – alles konzeptionell perfekt orchestriert und markenkonform in Szene gesetzt. Doch das war nicht immer so. Bilder hatten in der Unternehmenskommunikation nicht von Anfang an einen strategischen Auftrag. Ihr Weg führte vom dekorativen Beiwerk zur zentralen Säule der Markenidentität – eine Entwicklung, die viel über das sich wandelnde Verhältnis von Unternehmen zur Öffentlichkeit erzählt.

Frühe Phasen: Illustration als Mittel zum Zweck

In den Anfangszeiten der Werbung – im 19. und frühen 20. Jahrhundert – dienten Bilder vor allem als visuelle Auflockerung. Produkte wurden gezeichnet, Plakate illustriert, Logos verziert. Die Bildsprache war dabei oft austauschbar. Ob Seife,

Fahrrad oder Zigarette – stilistisch glichen sich die Sujets. Es ging nicht um Differenzierung, sondern um Aufmerksamkeit. Das Bild war Zierde, aber kein strategischer Träger von Identität.

Von der Hand zur Linse – wann die Illustration vom Foto verdrängt wurde

Bis weit ins 20. Jahrhundert hinein dominierten handgezeichnete Illustrationen das Erscheinungsbild von Werbung. Das hatte weniger mit gestalterischer Präferenz zu tun, sondern war vor allem eine Frage der Technik. Fotografien waren teuer, technisch aufwendig zu reproduzieren und ließen sich in Druckprozessen schlechter kontrollieren als Zeichnungen. Illustratorinnen und Illustratoren hingegen lieferten planbare Ergebnisse: klare Linien, satte Farben, kontrollierte Komposition.



Abbildung 1.8 Illustration als Teil der Entwicklung

Das änderte sich langsam ab den 1930er-Jahren, durch Fortschritte in der Drucktechnik, bessere Kameras und ein wachsendes Bedürfnis nach Authentizität. Doch der eigentliche Durchbruch kam erst nach dem Zweiten Weltkrieg: In den 1950er- und 1960er-Jahren wurden Fotos qualitativ hochwertiger, einfacher einsetzbar und günstiger zu produzieren. Gleichzeitig veränderte sich das Konsumverhalten. Die Konsumenten wollten keine idealisierten Bilder mehr, sondern Szenen mit echtem Leben, echten Menschen, echten Gefühlen. Die Werbung reagierte: Lebensmittel wurden appetitlich fotografiert, Mode real inszeniert, Produkte im echten Leben gezeigt.

Vom Pinselstrich zur Realität – der Übergang war fließend

Interessant ist, dass der Wandel nicht abrupt verlief, sondern gleitend. Zwischen reiner Illustration und echter Fotografie entstand eine Übergangsphase: die fotorealistische Illustration. Technisch beeindruckend, ästhetisch stark, aber noch immer von Hand gezeichnet. Werbeanzeigen dieser Zeit zeigen Szenen von Hausfrauen am Frühstückstisch, Paare beim Einkauf, Kinder mit Cornflakes – alles täuschend echt, aber eben doch nicht fotografiert. Der Realismus diente der Emotionalisierung, das Handgemachte aber der Kontrolle. Der Stil schuf Nähe, ohne die Wirklichkeit zeigen zu müssen.



Abbildung 1.9 Fotorealistische Illustration; Vintage-Anzeige von Peugeot

Die Creative Revolution: Das Foto wird Haltung

In den USA beschleunigte die sogenannte *Creative Revolution* der 1960er-Jahre diesen Wandel. Werbeagenturen wie Doyle Dane Bernbach (DDB) setzten erstmals systematisch auf echte Fotos mit ungewöhnlicher Bildsprache – etwa in der berühmten VW-Käfer-Kampagne »Think small«. Die Werbefotografie wurde dabei nicht nur technisches Werkzeug, sondern Ausdruck eines neuen, realitätsnäheren Kommunikationsstils. In der Schweiz und in Europa dauerte es etwas länger, bis die Fotografie endgültig die Illustration verdrängte. Erst in den 1970er- und 1980er-Jahren wurde das gezeichnete Bild zur Ausnahme – und das Foto zum Standard.

Heute: Illustration als bewusstes Stilmittel und von der KI eingeholt.

Heute hat sich das Blatt gewendet. Illustrationen sind nicht verschwunden, sondern im Gegenteil: Sie sind zurückgekehrt, aber mit einer neuen Rolle – nicht als Ersatz für das Foto, sondern als bewusste Differenzierung. Illustrationen schaffen Eigenständigkeit im visuellen Einheitsbrei, funktionieren in Infografiken, Social-Media-Posts, im Flat Design und seit Kurzem auch als KI-generierte Bilder.



Abbildung 1.10 KI kann nicht nur einfach simple Illustrationen erstellen, sondern hat bereits die gestalterischen Qualitäten und den Humor eines Art Directors. Mit wenigen Klicks und leichten Promptanpassungen lassen sich verschiedene Illustrationsstile ausprobieren.

Gerade KI-Illustrationen haben dabei einen unauffälligen Siegeszug hingelegt: Sie lösen selten Ablehnung aus, da der illustrative Stil per se als künstlich erkannt wird, im Gegensatz zu fotorealistischen KI-Bildern, bei denen emotionale Reaktionen zwischen Faszination und Ablehnung schwanken. Während KI-Bilder kritisch hinterfragt werden (»Ist das echt?«), gelten KI-Illustrationen als unverdächtig. Sie lassen sich bedenkenlos einsetzen, vor allem, wenn sie visuell eigenständig und fernab vom Fotorealismus bleiben.

1.2.2 Die große Zeit der Bildikonen – als Werbung noch glänzen durfte

Es gab eine Zeit, da war Werbung laut, ikonisch, selbstbewusst und bildgewaltig. Die 1980er-, 1990er- und frühen 2010er-Jahre markieren in vielerlei Hinsicht die Blütezeit der klassischen Markenkommunikation. Mit Millionenbudgets, starkem Selbstverständnis und einer nahezu unangefochtenen medialen Deutungshoheit schufen Unternehmen in dieser Ära Marken und Bildwelten, die bis heute nachhallen.

Die Kommunikationskanäle waren übersichtlich: TV, Print, Plakat und Kino waren nebst Direktmarketing die reichweitenstärksten Plattformen. Und sie waren wirkungsmächtig. Sehr wirkungsmächtig sogar und zu Beginn nahezu unreguliert: Zigarettenwerbung als Sponsoring war in allen Sportarten omnipräsent, Alkoholwerbung prangte auf Plakaten neben Schulwegen, und Kreditinstitute bewarben ihre Angebote gern auch mal in Formaten, die eher die nächste Generation als die aktuelle Zielgruppe ansprachen. Wer in den großen Kanälen sichtbar war, war eine Power-Marke. Markenbilder wurden nicht gestreut, sondern gesetzt. Nicht algo-

rhythmisch platziert, sondern strategisch inszeniert. Die Budgets waren hoch – auf nationaler Ebene (Schweiz) lag man schnell im Millionenbereich. Auch die Produktionskosten waren entsprechend. Nicht selten flossen zehn bis 20 % des gesamten Werbebudgets in aufwendige Fotoproduktionen. Bei Werbefilmen konnte dieses Verhältnis je nach Storyboard noch deutlich ausgeprägter sein. Der Anspruch war entsprechend groß: Wer für TV oder Kino produzierte, dachte in großen Bildern, in Emotionen, Dramen und Geschichten. Der Werbespot wurde nicht von einem Jüngling auf Skateboards mit einer GoPro produziert, sondern mit einer 35 mm Arri-Cinema-Kamera in den Rocky Mountains und mit einer Crew von 30 Personen und mehr.

Die Bildsprache jener Zeit war oft überhöht, aber genau darin lag ihre Kraft. Marlboro inszenierte den einsamen Cowboy vor endlosen Horizonten. Benetton provozierte mit sozialkritischen Motiven, Calvin Klein mit erotischen Schwarz-Weiß-Ästhetiken. BMW sprach nicht über PS, sondern zeigte die Freude am Fahren. Nike zeigte keine Schuhe, sondern Heldenmomente, und Dove durchbrach zum ersten Mal die makellose Werbeästhetik – mit echten Frauen in echter Haut.

Das goldene Zeitalter des Storytellings in Bildern

In dieser Phase wurde das Bild zur zentralen Bühne des Markenerlebnisses. Es ging nicht mehr darum, ein Produkt zu zeigen, es ging darum, ein Gefühl zu verankern. Die Bildsprache wurde zum stilprägenden Ausdruck der Marken-DNA. Immer mehr Marken entwickelten eigene visuelle Universen und Werbewelten, mit klarer Bildsprache, definierten Farbpaletten, charakteristischen Lichtstimmungen und wiederkehrenden Settings. Agenturen wie Jung von Matt, Springer & Jacoby, Heimat oder TBWA schufen Kampagnen, die nicht nur preisgekrönt waren, sondern sich tief in unser Gedächtnis und manchmal auch in unsere Herzen eingegraben haben.



Abbildung 1.11 Sixt war immer schon bekannt für ihre freche Werbung und ging mit ihren legendären Werbespots gern an die Grenzen oder leicht drüber hinaus – entwickelt von der preisgekrönten Agentur Jung von Matt. (© Jung von Matt/sixt)

Werbung als Kulturgut

Werbung war in dieser Zeit nicht nur akzeptiert, sondern Teil des kulturellen Gesprächs. Viele Spots wurden im Freundeskreis zitiert, Plakatsmotive fanden Eingang in die Popkultur, Werbesprüche wurden zu geflügelten Worten (»Bin ich schon drin, oder was?«). Werbung war (meistens) nicht nervig, sondern cool. Weil sie etwas konnte, das heute nur noch selten gelingt: Sie schuf Bilder, die haften blieben, weil sie gut gemacht waren und mit viel Werbedruck in unseren Alltag gepresst wurden.

1.3 Mediennutzungsverhalten und Wahrnehmung – wie sich unser Blick auf Bilder verändert hat

Noch nie zuvor waren wir so lange, so konstant und so visuell online wie heute. Die durchschnittliche tägliche Screentime liegt in vielen westlichen Ländern bei sechs bis neun Stunden. Bei der Generation Z liegt sie sogar noch deutlich darüber. Ein Großteil dieser Zeit entfällt auf visuell geprägte Plattformen: Instagram, TikTok, LinkedIn, YouTube, Newsfeeds, Streamingdienste. Egal ob im Büro, in der Bahn oder auf dem Sofa – unser Alltag ist durchsetzt von Bildern. Was früher Ausnahme war – etwa ein eindrückliches Foto oder ein aufwendig produzierter Film –, ist heute Dauerzustand. Bilder begleiten uns nicht mehr punktuell, sondern dauerhaft. Sie sind zur dominanten Sprache des Digitalzeitalters geworden.

Screentime auf Rekordniveau

Wie viel Zeit verbringen wir wirklich vor dem Bildschirm?

- Sechs Stunden und 40 Minuten – das ist die durchschnittliche tägliche Onlinezeit weltweit. (Quelle: *Digital 2024 Report, We are Social & Melwater*)
- Über neun Stunden Screentime täglich bei der Altersgruppe 16 bis 29 (Generation Z) (Quelle: *Statista Schweiz, 2024*)
- 73 % der 16- bis 24-Jährigen in UK verbringen »den Großteil ihres Tages« online. (Quelle: *Ofcom Online Nation Report, 2023*)

1.3.1 Mobile first = Visual first

Die Digitalisierung ist längst mobil geworden und mit ihr auch die Bildkommunikation. Über 90 % der Social-Media-Nutzung finden auf dem Smartphone statt. Das bedeutet: Inhalte müssen auf überschaubaren Screens funktionieren – ohne Ton, ohne Kontext, ohne Einführung. Der erste Eindruck passiert auf wenigen Zoll und entscheidet in Sekundenschnelle über Relevanz. Wer mobil denkt, muss visuell denken. Texte werden überflogen, Bilder entscheiden. Mediumgerechte Bildforma-

te (Seitenverhältnis), klare Kontraste, emotionale Trigger: Wer hier nicht überzeugt, wird weitergewischt. Mehr hierzu in Kapitel 3, »KI-Bilder verstehen«.

Scrollkultur und reduzierte Aufmerksamkeit

Wir leben in einer Kultur des Scrollens. Die nächste Information ist nur einen Daumenwisch entfernt. Studien zeigen: Nutzerinnen und Nutzer betrachten einen Social-Media-Post im Schnitt gerade einmal 1,7 Sekunden. 1,7 Sekunden ist die durchschnittliche Betrachtungsdauer eines Beitrags im Facebook-Feed auf dem Smartphone, 2,5 Sekunden die Betrachtungsdauer bei Desktop-Nutzung (*Quelle: Meta, Feed Study, 2018*), bevor sie entscheiden, ob sie ihn anklicken oder ignorieren. Aufmerksamkeit ist zur Währung geworden. Diese Aufmerksamkeit wird zuerst durch das Bild gewonnen oder verspielt. In der Praxis bedeutet das: Nicht unbedingt das schönste Bild gewinnt, sondern das schnellste. Dasjenige, das am effizientesten Aufmerksamkeit bindet, Emotionen weckt und Relevanz signalisiert.

1.3.2 Plattformprägende Bildlogiken – warum Instagram nicht LinkedIn ist

Die Anforderungen an Bildwelten unterscheiden sich je nach Kanal drastisch und mit ihnen auch die Gesetzmäßigkeiten, nach denen visuelle Kommunikation funktioniert. Wer Bildwelten für eine Unternehmensmarke gestaltet, muss diese Kanalbesonderheiten kennen und gleichzeitig der eigenen visuellen Markenidentität treu bleiben.

Instagram beispielsweise lebt von hochästhetischen Bildwelten, inszenierten Momenten und einer gewissen Lifestyle-Emotionalität. LinkedIn hingegen priorisiert Authentizität, Nahbarkeit und Glaubwürdigkeit. YouTube erlaubt visuelle Tiefe und Storytelling, während TikTok auf Schnelligkeit, Überraschung und das Durchbrechen klassischer Sehgewohnheiten setzt. Jede Plattform hat ihre eigene visuelle Grammatik – von Format, Rhythmus und Farbwelt bis hin zur Bildbotschaft, die in Millisekunden verstanden werden muss.

Plattformabhängige Bildlogik

- Instagram: hochästhetische Bildwelten, inszenierte Momente und gewisse Lifestyle-Emotionalität
- Facebook: emotionale Nähe, persönliche Bezüge und bildgestützte Textinhalte
- LinkedIn: Authentizität, Nahbarkeit und Glaubwürdigkeit
- TikTok: Schnelligkeit, Überraschung und das Durchbrechen klassischer Sehgewohnheiten
- YouTube: visuelle Tiefe und Storytelling
- VIMEO: Bühne für professionelle, gestalterisch anspruchsvolle Inhalte
- X: News-getrieben, Pseudo-Realität und Empörungsinhalte

Besonders herausfordernd ist, dass diese Logiken in ständiger Bewegung sind: Trends, Userverhalten und algorithmische Bewertungen verändern sich laufend – ebenso wie die visuelle Tonalität erfolgreicher Inhalte. Bildwelten, die heute funktionieren, können morgen schon wieder überholt wirken.

Das bedeutet für Marken: Sie müssen lernen, ihre Bildwelten so zu modulieren, dass sie plattformgerecht funktionieren, aber nicht beliebig werden. Wer auf allen Kanälen gleich kommuniziert, verliert, wer überall zu stark abweicht, ebenso. Merken wir uns: Erfolgreiche Markenbilder finden die Balance zwischen Wiedererkennbarkeit und Formatgerechtigkeit.

1.3.3 Scroll, Stop, Skip – Bilder als Entscheidungstreiber

Neben der Plattformlogik an sich entstehen durch das moderne Mediennutzungsverhalten tiefgreifende gestalterische Herausforderungen. Eine der prägendsten Entwicklungen: das vertikale, schnelle Scrollen. Nutzer und Nutzerinnen durchfliegen Inhalte mit hoher Geschwindigkeit. Bilder müssen dabei binnen Millisekunden ihre Relevanz beweisen, oder sie verschwinden im Strom. Das Nutzerverhalten folgt dabei einem klaren Muster: Scroll – Stop – Skip. Um in dieser Logik überhaupt wahrgenommen zu werden, muss das Bild bereits in der ersten Sekunde einen »Stop-Moment« auslösen.

Unser Gehirn liebt Bilder, und es trifft Entscheidungen oft visuell. Noch bevor wir bewusst denken, reagieren wir auf visuelle Reize. Ein stimmiges Bild kann Sympathie auslösen, Interesse wecken oder Ablehnung hervorrufen, und zwar in Bruchteilen von Sekunden. Markenbilder sind damit nicht einfach nur Illustrationen. Sie sind Entscheidungstreiber, Türöffner, Filtermechanismus. In der Unternehmenskommunikation sehen wir das täglich – ob auf LinkedIn, in der Pressearbeit oder auf Karriereseiten: Bilder entscheiden darüber, ob ein Beitrag gelesen, ein Artikel geöffnet oder ein Bewerbungsprozess gestartet wird. Sie sind der erste und damit oft der entscheidende Kontaktpunkt.

1.3.4 Clickbait, Sichtbarkeit und die Macht der Algorithmen

Sichtbarkeit ist heute keine Frage des Zufalls, sondern der Logik digitaler Plattformen. Algorithmen bewerten Inhalte danach, wie stark sie Engagement auslösen, und belohnen visuell auffällige, emotionale oder überraschende Beiträge mit mehr Reichweite. Die Qualität eines Bildes beeinflusst also direkt, wie sichtbar eine Botschaft wird. Und genau dieser Umstand führt im Dschungel von Social Media oft zu einem ernsthaften Problem: Was früher über reißerische Headlines funktionierte, passiert heute stark über das Bild selbst. Visueller Clickbait bedient sich extremer Kontraste, unerwarteter Kompositionen oder übersteigter Emoti-

onen. Provokation, Kuriosität oder visuelle Tabubrüche werden gezielt eingesetzt, um Aufmerksamkeit zu erzwingen – unabhängig davon, ob der Inhalt dazu passt.

Was ist Clickbait?

Clickbait ist eine Methode, bei der reißerische Überschriften, krasse Bilder oder andere manipulative Elemente verwendet werden, um Nutzer und Nutzerinnen durch den Aufbau von Neugier oder Emotionen zum Klicken auf einen Link zu verleiten. Der Inhalt der verlinkten Seite hält oft nicht das Versprechen der Überschrift und dient primär dazu, die Klickzahlen einer Website zu erhöhen und damit Werbeeinnahmen zu generieren.

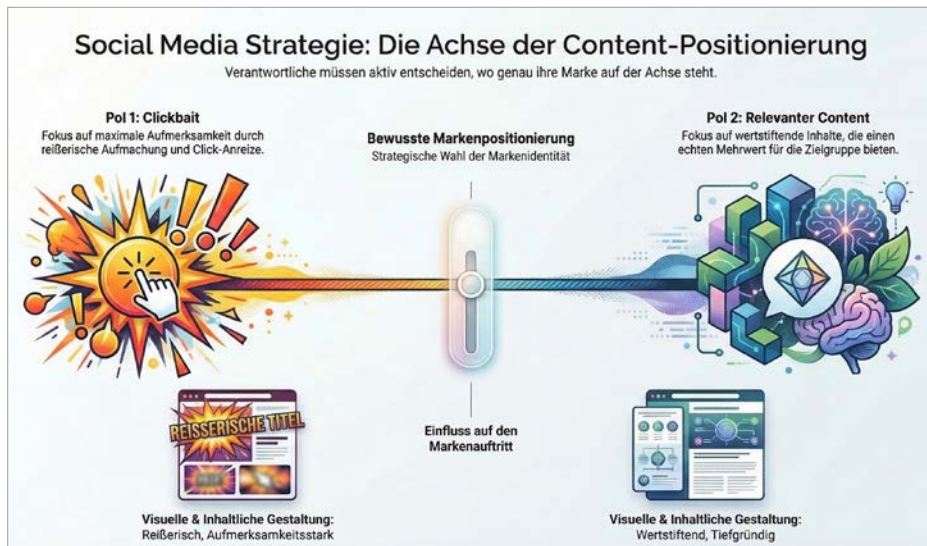


Abbildung 1.12 Wie positionieren Sie Ihre Marke bei Social-Media-Aktivitäten? Welchen Anspruch haben Sie an Ihre Zielgruppe? Clickbait oder relevanter Content?

1.3.5 Fake-Bilder, KI-Slop und der Unfall, bei dem man einfach nicht wegschauen kann

Hinzu kommt eine zunehmende visuelle Unsicherheit. Dank KI sind täuschend echte Fake-Bilder oder sogenannte *Synthetic Visuals* jederzeit produzierbar. In sozialen Netzwerken werden sie immer öfter bewusst eingesetzt, um Aufmerksamkeit (Clickbait) zu generieren – häufig auf Kosten von Vertrauen, Klarheit und Sinnhaftigkeit. Auch Unternehmen laufen Gefahr, in diese Falle zu tappen, wenn visuelle Inhalte ohne konzeptionellen Filter übernommen werden und der Content enttäuscht.

Besonders gefährlich ist in diesem Zusammenhang das Phänomen des *KI-Slop* – ein Begriff, der sich für die stetig wachsende Flut an generiertem »Content-Müll« etabliert hat. KI-Slop ist der digitale Schmodder: belanglose, seelenlose Massenware, die keine Relevanz hat, keine Tiefe und keinen Wert. Bilder, die wie aus einem Automaten ausgespuckt wirken. Sie sind technisch glatt, visuell ansprechend, aber völlig leer. Man erkennt sie oft auf den ersten Blick: zu perfekt, zu generisch, zu austauschbar. Sie überfluten Websites, Social Media und Bilddatenbanken mit Material, das die Welt nicht braucht und das unsere Aufmerksamkeit frisst, ohne uns etwas zu geben.



Abbildung 1.13 *Der Inbegriff für KI-SLOP oder: »Der Unfall, bei dem man einfach nicht hinschauen möchte und trotzdem hängen bleibt.«*

KI-Slop macht sich interessanterweise einen bemerkenswerten Mechanismus zunutze: Menschen starren auf Dinge, die sie eigentlich nicht sehen wollen. Dieses Phänomen – psychologisch vergleichbar mit dem Blick auf einen Verkehrsunfall – wird in der visuellen Kommunikation ebenfalls genutzt. Absurde, groteske oder irritierende Bilder erzeugen Aufmerksamkeit, auch wenn sie Unbehagen auslösen. Der Effekt: Man schaut hin, obwohl (oder gerade weil) man nicht hinschauen möchte. KI-Slop ist deshalb weit mehr als nur »visuelles Rauschen und digitaler Müll«. Es stiehlt unsere Zeit, verstopft den digitalen Raum und verwässert den Anspruch an Qualität. Wer mit solchen Inhalten kommuniziert (aus Bequemlichkeit, Kostendruck oder Unwissenheit), wird schnell Teil eines viel größeren Problems: der Entwertung digitaler Kommunikation.

Einige Stimmen sprechen bereits davon, dass das Internet »stirbt«, weil es zunehmend überflutet wird von generiertem Plunder, der keine Bedeutung hat, keine Absenderidentität und kein echtes Gegenüber. Was bleibt, ist eine ästhetisch saubere, aber inhaltlich tote Fläche. Fast unnötig zu erwähnen, dass eine Kommunika-

tion, die sich auf KI-Slop einlässt, nicht nur an Wirkung verliert, sondern mittel- und langfristig ein Problem mit der eigenen Zielgruppe bekommt, da sie Schwierigkeiten haben wird, einen Realitätsbezug zur Marke aufzubauen.

1.3.6 Reizüberflutung und die neue Herausforderung

Diese Entwicklung hat eine weitere Kehrseite: Wir alle sind permanent visuellen Reizen ausgesetzt. Die Folge: Reizüberflutung. Unser Gehirn lernt, irrelevante Bilder auszublenden. Nur das, was heraussticht, bleibt hängen. Die Anforderungen an Bildkommunikation steigen. Denn inmitten von Milliarden Bildern täglich reicht es nicht mehr, einfach nur gut zu sein.

Was hängen bleibt, sind starke, differenzierende Bildwelten. Bilder, die bewusst gestaltet wurden – strategisch, konsistent und wirkungsorientiert – und damit klar eine Marke transportieren und Wiedererkennung schaffen. Markenkommunikation steht damit vor einer Gratwanderung: Einerseits müssen Bilder im ständigen Reizwettbewerb bestehen. Andererseits soll die visuelle Markenidentität nicht verwässert werden. Erfolgreiche Bildwelten balancieren deshalb zwischen visueller Schlagkraft und markengerechter Reduktion. Wer nur auf Klicks optimiert, verliert die Tiefe. Wer sich der Logik des Scrollens verweigert, verliert die Reichweite. Wer beides zusammenbringt, gewinnt.

1.4 Demokratisierung der Bildproduktion

Bilder zu produzieren, war früher teuer, langsam und den Profis vorbehalten. Heute kann praktisch jede Person Inhalte erstellen, veröffentlichen und Reichweite erzielen. Genau diese Demokratisierung verändert Qualität, Tempo und Anspruch visueller Kommunikation grundlegend.

1.4.1 Ein aussterbendes Berufsbild: Fotograf*innen

Es gab eine Zeit, in der nur Profis für Unternehmen und Agenturen fotografieren durften. Die Fotografie war ein Handwerk, für das man teures Equipment, technisches Know-how und Erfahrung brauchte. Die Entwicklung eines Analogfilms war in gewisser Weise immer ein Mysterium – eines, das nur Profi-Fotografen mit dem entsprechenden Fachwissen zielsicher entschlüsseln konnten. Für den Laien war das nicht selten ein Zufallsprinzip. Im Gegensatz zu heute, wo ein Blick aufs Display reicht, um prüfen zu können, ob ein Bild was geworden ist oder nicht. Wer Bilder produzierte, hatte eine Ausbildung oder zumindest eine sehr große Leidenschaft, die sich über Jahre entwickelte. Wer für Unternehmen arbeitete, verstand mehr als

nur Licht, Schärfe und Komposition. Er oder sie verstand Zielgruppen, Botschaften, Medienkanäle und Markenauftritte.

Corporate-Fotografie war nie einfach nur das »Machen schöner Bilder«, sondern ein konzeptionelles Kommunikationsprojekt. Jedes Bild musste etwas transportieren: ein Gefühl, ein Werteversprechen, eine Haltung. Es musste zur Markenidentität passen, Wiedererkennbarkeit schaffen, zugleich glaubwürdig und emotional wirken und dabei noch kanalübergreifend funktionieren. Ob Mitarbeiterporträts, Kampagnenmotive, Bildwelten für Websites, Geschäftsberichte oder Social-Media-Posts – überall galt es, visuelle Klammern zu finden, die sowohl das Unternehmen als auch die Menschen darin stimmig inszenieren.



Abbildung 1.14 Aufträge im Profi-Fotostudio und aufwendige Produktionen werden seltener.

Die professionelle Unternehmensfotografie war damit mehr als ein Job. Sie war ein Balanceakt zwischen gestalterischem Anspruch, strategischer Relevanz und technischer Präzision.

1.4.2 Jeder ist heute Fotografin, Creator oder Publisher

Die Demokratisierung der Bildproduktion beginnt beim Smartphone. Was früher Profi-Equipment war, steckt heute in der Hosentasche: lichtstarke Objektive, KI-gestützte Bildoptimierung, automatische Farbkorrektur, Filter, Bokeh-Effekte, HDR – alles auf Knopfdruck. Das Equipment wurde günstiger, kleiner und zugänglicher. Und die Produktion? Jederzeit und überall möglich. Morgens im Bus, nachmittags im Büro, abends im Home-Setup.

Digital ist nicht mehr das Kürzel für Technik – es ist der Normalzustand

Wer etwas zeigen will, braucht kein Studio, kein Team, keine Agentur. Ein gutes Licht, eine Idee und ein Smartphone reichen bereits völlig aus, um Content zu kreieren, der Reichweite erzielt oder im besten Fall viral gehen kann. Und wer noch etwas lernen will, findet auf YouTube unzählige Tutorials zu Photoshop, Lightroom, TikTok-Trends, Reels-Schnitt oder Porträtretusche – gratis, sofort und verständlich. Medienkompetenz war früher ein Bildungsziel – heute ist sie Alltagsrealität. Schon Jugendliche schneiden Videos auf dem Smartphone, bearbeiten Bilder in Snapseed oder erstellen ihre ersten Memes.



Abbildung 1.15 Digitale Kompetenz beginnt schon früh – auch bei der Content-Produktion.

Neuer Traumberuf: Content-Produktion und Influencer

Entsprechend früh beginnt heute der Umgang mit kreativen Tools – ob über Instagram-Filter, die ersten eigenen Stories oder Photoshop-Versuche in der Schule. Medienberufe wirken greifbar, viele kennen die Tools bereits, bevor sie in die Ausbildung oder einen Beruf einsteigen. Mit dem neuen Berufsbild des Mediamatiklers bei uns in der Schweiz oder auch verwandten Richtungen wie Interaction Design, Digital Marketing oder Content Creation wird deutlich: Digitale Bildproduktion ist längst systematischer Teil moderner Berufsbildung.

Und mit ihr verändert sich auch das Selbstbild: Jeder ist heute eine Creatorin, ein Creator, Influencer, Influencerin, Publisher oder Publisherin. Und nicht wenige träumen davon, ihr Hobby zum Beruf zu machen und damit ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Ob TikTok-Account, Fotoblog, Etsy-Shop oder kleiner Brand auf Instagram: Jeder kann heute mit wenigen Klicks seinen eigenen Kanal kreieren. Viele

betreiben dadurch bereits ein Miniunternehmen im Alleingang. Sie gestalten ihre Website selbst, fotografieren ihre Produkte, schreiben Captions, schneiden Videos, posten regelmäßig und managen ihren Kanal professionell. Sie kennen die Mechanismen der Plattformen, orientieren sich an Vorbildern und lernen durch Nachahmung. Sie vereinen Produktion, Design, Vertrieb und Marketing in einer Person.

Berufsperspektive »Content Creator/Influencer«

Laut einer IZEA-Pressemitteilung (US, 2024) wären 54 % der 18- bis 60-Jährigen bereit, ihren Job aufzugeben, um Vollzeit-Influencer zu werden. Unter den 18- bis 29-Jährigen stieg dieser Wert auf 61 %. 26 % der Social-Media-Nutzer und -Nutzerinnen betrachten sich selbst bereits als Influencer.

Die Medienkompetenz steigt

Die Zielgruppe von heute bewegt sich viel selbstverständlicher in der Welt der digitalen Bildproduktion. Sie wissen, wie man ein Bild inszeniert, worauf man bei einem Video achten muss, was ein gutes Thumbnail ausmacht und was einfach nicht funktioniert.

Diese neue Zielgruppe ist medienkompetent, visuell geschult und kritisch. Sie erkennt gestellte Motive, durchschaut gestreamlinete Stock-Ästhetik besser, spürt, wenn etwas künstlich oder unauthentisch ist, und sie hat gelernt, Inhalte einzuordnen – auch KI-generiert. Jüngere Personen (18 bis 39 Jahre) erkennen KI-generierte Bilder signifikant zuverlässiger als ältere (60 bis 89 Jahre): Die Fehlalarmrate lag bei den Älteren bei 42,6 %, bei den Jüngeren bei nur 30,6 %. Auch die Entscheidungsgeschwindigkeit war bei Jüngeren höher (Quelle: https://academic.oup.com/innovateage/article/8/Supplement_1/1301/7939921). Sie sind mit Filtern, Photoshop, Deepfakes und generativer KI aufgewachsen – das prägt ihren Blick.

Und was bedeutet das für Marken- und Kommunikationsverantwortliche der Gegenwart? Dass sie es nicht mehr mit einer passiven Zielgruppe zu tun haben, sondern mit Menschen, die selbst gestalten, veröffentlichen, vergleichen und bewerten können. Es braucht Substanz, Glaubwürdigkeit, Relevanz und ein tiefes Verständnis dafür, wie die Zielgruppe denkt, fühlt und schaut. Markenbilder stehen heute nicht im luftleeren Raum, sondern im direkten Vergleich zu dem, was Menschen täglich in ihren Feeds sehen und selbst erschaffen.

Starke Bildwelten im Branding

Vergessen Sie das Hochglanzversprechen der Lehrbücher. In einer Welt aus schnell getakteter visueller Reizüberflutung und konstantem Budgetdruck scheitern klassische Bildwelten nicht selten an der harten Realität der Unternehmenspolitik. Dieses Kapitel räumt mit Mythen auf und zeigt Ihnen pragmatisch, wie Sie eine Bildsprache entwickeln, die nicht nur schön aussieht, sondern im Kopf bleibt und vor allem machbar ist.

2.1 Markenbildwelten – eine Königsdisziplin im Realitätscheck

Die glorreiche Markenbildwelt – sie ist die Königsdisziplin der visuellen Markenführung und gleichzeitig eine der am meisten überschätzten. Denn obwohl in vielen Marketingbüchern ganze Kapitel über Bildwelten geschrieben wurden, gibt es in der Praxis nur eine Handvoll Marken, die diese Disziplin je wirklich gemeistert haben. Und so traurig das jetzt für Sie klingen mag: Diese Situation wird sich auch in Zukunft nicht verbessern.

Aber lassen Sie mich meine These etwas weiter ausholen. Denn nicht alles, was uns früher in der Theorie der Markenführung beigebracht wurde, ist falsch. Im Gegenteil! Sie obliegt lediglich neuen Rahmenbedingungen und einem viel dynamischeren Zeitgeist, als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war.

2.1.1 Was ist im Optimalfall eine »perfekte Bildwelt«?

Sie schafft Wiedererkennung, Vertrauen und Bindung zur Marke. Und diese Wiedererkennbarkeit schafft es dadurch, den eingesetzten »Werbedollar« zu potenzieren und in der Zielgruppe die Top-of-mind-Position als bevorzugte Marke zu verankern. Außerdem kommunizieren Bilder auf eine einzigartige Art und Weise. Mit Bildern kann man Werte und Haltung transportieren und Geschichten erzählen. Meist

mehr als mit Worten allein. Der Mensch denkt in Bildern. Wir träumen mit Bildern. Bilder brennen sich in unsere Herzen und Hirne ein (positive wie auch negative). Bilder können im besten Fall Glücksgefühle auslösen und damit entscheidend zur Markentreue beitragen. (Hierzu mehr in Abschnitt 2.7.4, »Was haben Bilder mit Chemie zu tun.«) Soweit, so gut. Aber Hand aufs Herz – wer hat das wirklich durchgehend geschafft? Und was war und/oder ist der Grund dafür?

Meiner Meinung nach gibt es nur drei erfolgreiche Parameter, die dafür sorgen, dass obige Ansprüche wirklich erfüllt werden können (siehe auch Abschnitt 2.4, »So funktionieren Bildwelten«).

1. **Die formale Klammer:** Sie bedeutet eine Einheit im Look. Die Bildwelt wird durch wiederkehrende visuelle Merkmale definiert (basierend auf technischen Aspekten), etwa Farbwelt, Look, Lichtstimmung, Location/Welt. Sie sorgt dafür, dass Bilder unabhängig vom Sujet und Inhalt als Teil der Marke erkennbar sind.
2. **Die starke Werbeidee:** eine Geschichte, die alles trägt. Die Bildwelt entsteht aus einer zentralen kreativen Werbe-/Kampagnenidee. Diese ist so prägnant und stark, dass sie über unterschiedliche Medien und Motive hinweg als roter Faden wirkt – selbst wenn der formale Look variiert.
3. **Die Markenableitung:** vom Markenkern ins Bild übersetzt. Die Bildwelt leitet sich direkt aus Markenwerten, Markenattributen oder dem Markenversprechen oder der Positionierung ab. Sie ist ein visuelles Destillat der Markenidentität und macht die Marke in Bildern fühl- und erlebbar – authentisch und glaubwürdig.

Auf dem Papier klingt das alles erstaunlich simpel: Bildwelt definieren, Guidelines schreiben, konsequent umsetzen – fertig. In der Praxis ist genau diese Konsequenz jedoch alles andere als ein Kindergeburtstag. Sie scheitert erstaunlich oft an Partikularinteressen, internen Machtspielen, Zeitdruck und der ganz normalen Organisationsrealität. Da müssen wir ehrlich mit uns selbst sein – auch wenn wir es uns gern schönreden. Und auch wenn Lehrbücher und Fotobriefings voll sind von den immer gleichen Formulierungen wie »markenkonform«, »wiedererkennbar« oder »aus einem Guss«. Die Realität ist meistens deutlich komplexer.

Nicht selten werden Bildwelten zur internen Selbstbeweihräucherung. Es beginnt mit der Absichtserklärung: »Wir wollen eine tolle, markentreue, wiedererkennbare Bildwelt.« Klingt gut! Nur ist vielen dabei nicht klar, welche Konsequenzen diese Aussage mit sich bringt. Eine Bildwelt ist kein Moodboard für die Schublade, sondern ein System, das sich unter realen Bedingungen bewähren muss: auf der Website, in Kampagnen, am POS, in Präsentationen und im besten Fall auch in Social Media, wo Inhalte schnell, häufig und in hoher Variabilität produziert werden.

Dann kommt die nächste Hürde: die Definition selbst. Oft ist sie zu voll, zu akademisch, zu wenig präzise oder so schwammig formuliert, dass am Ende jeder

hineinlesen kann, was er will. Und wenn sie doch sauber wäre, fehlt häufig schlicht die Umsetzungspower: nicht genug Budget, nicht genug interne Kapazität, keine Produktionslogik, keine klare Ownership und zu guter Letzt fehlt vielleicht auch noch der Skill-Level bei den Beteiligten. Die Bildwelt bleibt Wunschbild statt Markenerlebnis.

Und ganz am Schluss kommt ein Faktor dazu, der gern unterschätzt wird: Wenn eine Bildwelt nicht wirklich einzigartig und differenzierend definiert und konsequent umgesetzt wird, erkennt draußen kaum jemand den Unterschied. Ein Corporate-Bild von Bank 1 sieht dann aus wie ein Corporate-Bild von Bank 2. Dieses Spiel lässt sich beliebig fortsetzen – bei Versicherungen, Autoherstellern, Sportwetten, Stromanbietern oder Telekommunikationsmarken. Wer nicht in einer sehr engen formalen Klammer arbeitet, schafft diese Unterscheidbarkeit selten. Und wer nicht zusätzlich eine starke Werbeidee und messerscharf definierte Markenwerte und Markenattribute hat, schafft sie erst recht nicht.

Fazit unseres Realitätschecks

Das war jetzt vielleicht etwas harsch formuliert und für manche auch desillusionierend. Aber ich meine es genauso, wie ich es sage. Bildwelten werden oft überschätzt. Nicht in ihrer Wirkung, sondern in ihrer Machbarkeit. Ich schreibe mir diese Erkenntnis auch nicht einfach so aus dem Ärmel. Ich habe es schlichtweg oft genug in der Praxis selbst erlebt und muss allzu oft schmunzeln, wenn ich gewisse Briefings und Markenweltdefinitionen meiner Kunden lese. Trotzdem bin ich überzeugt: Es lohnt sich, Bildwelten zu definieren, aufzubauen und zu pflegen. Gerade heute. Und dieses Kapitel will das Thema realistisch betrachten – im Hier und Jetzt, nicht durch die Brille von Theorie, Vergangenheit oder idealisierten Best-Case-Beispielen.

Die Wirkung starker Bildwelten ist für uns unbestritten. Was oft unterschätzt wird, ist der Weg dorthin: eine Umsetzung voller Stolperfallen, Mythen und überhöhter Erwartungshaltungen. Und genau an diesem Punkt setzen wir jetzt an – klar strukturiert, pragmatisch, praxisnah und mit dem Ziel, aus Anspruch echte Machbarkeit zu machen.

2.1.2 Wenn Politik eine Marke korrumpiert

Als ich noch als Leiter Brand Management unterwegs war und eine der größten Telekommunikationsmarken der Schweiz geführt habe, war ich auch noch auf dem dogmatischen Dampfer unterwegs. Ich war der festen Überzeugung, dass wir eine durch und durch stringente Bildwelt bräuchten und es extrem wichtig sei, so eine aufzubauen und dafür zu sorgen, dass diese konsequent und streng umgesetzt wird. Heute – mit etwas Abstand betrachtet – sehe ich das etwas entspannter und

würde zudem noch viel stärker auf »Kollaboration und gemeinsames Entwickeln« setzen, statt auf »top-down«. Doch mir fehlte es nicht nur an politischem Support, sondern schlichtweg an Ressourcen und organisatorischer Durchsetzungskraft. Meine Abteilung Brand Management war in der Unternehmensstrategie angesiedelt. Unser Budget war beschränkt.



Abbildung 2.1 Die Zeiten der schönen Markenkampagnen sind vorbei. (Fiktive Anzeige für eine fiktive Telekommunikationsfirma, generiert in Freepik)

Die großen Budget-Etats waren allesamt im Privatkundengeschäft bzw. in der dazugehörigen Marketingkommunikationsabteilung angesiedelt. Dort spielte die Musik und dort wurden die Kampagnen gemanagt. Wir hatten zwar ein Budget für Designaspekte und für homöopathische Dosen der Markenwertverankerung, aber kein externes Kommunikationsbudget. Es war jene Phase, in der der Telekommunikationsmarkt extrem hart umkämpft war. Billiganbieter drängten in die Arena (unsere Marke war eine davon), und die Zeit der »schönen Bilder« schien plötzlich vorbei. Preisbotschaften bestimmten die Kommunikation, Aktion jagte Aktion und Rabattschlachten wurden zur Allzweckwaffe.

Genau in dieser Realität stand ich als Leiter Brand Management, und ich musste ziemlich schnell einsehen: In so einem Umfeld ist kaum Platz für eine klassische Markenbildwelt, wie sie im Lehrbuch steht. Schon das Durchsetzen von Markenwerten und Markenbotschaften wurde zur Geduldsprobe. An schöngestige Programme wie interne Behaviour-Initiativen, Change-Formate oder Kulturprojekte war schon gar nicht zu denken. Am Ende reduzierte sich die Arbeit unserer Abteilung fast zwangsläufig auf das, was überhaupt noch durchsetzbar war: das Corporate-Design-Manual, als letzte formale Klammer, die wenigstens ein Minimum an Konsistenz sichern konnte.



Abbildung 2.2 Ist das die emotionale Markenbildwelt in der idealen Traumvorstellung eines Brand Managers?

Traurig, nicht wahr? Man könnte jetzt natürlich sagen: Der Brand-Management-Leiter war nun mal eine Lusche und hatte nicht den Mut, sich durchzusetzen. Es war ein schlechter Politiker. Ja – könnte man, und stellenweise war das ganz sicher auch der Fall. Aber was, wenn das eigentliche Problem ganz woanders lag? Was, wenn es weniger an fehlendem Willen lag, sondern an der Logik eines betriebswirtschaftlich »sauber« konstruierten Incentive-Systems – so wie es in vielen Unternehmen existiert? Eines, das kurzfristige Verkaufsziele belohnt, Rabatte und Performance-KPIs maximiert und damit einen langfristigen Markenaufbau strukturell an den Rand drückt.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Als ich frisch und noch voll motiviert meine Stelle antrat, hatte ich zahlreiche Gespräche mit verschiedenen Stakeholdern im Unternehmen. Ich sprach mit dem HR-Verantwortlichen, hatte tolle Unterhaltungen mit der Marketingkommunikationsleiterin, war wahnsinnig begeistert von den Spezialisten der internen Kommunikation, war völlig auf einer Ebene mit der PR-Leiterin und verstand mich bestens mit dem Pressesprecher und der rechten Hand des CEOs. Als ich dann mit der Leiterin des Privatkundengeschäfts mein erstes Kennenlernen hatte, verabschiedete sie sich von mir bereits nach fünf Minuten mit folgenden Worten: »Das ist ja alles ganz nett, was du da erzählst. Aber das deckt sich leider überhaupt nicht mit meinen Zielen. Meine Abteilung wird am Umsatz und am Kundenzuwachs gemessen und nicht daran, ob irgendjemand unsere Marke anbetet. Ich muss verkaufen und nicht in Schönheit sterben.« Und tschüss!

Was sagt uns dieses Beispiel? Es liegt in der Natur der Sache, dass Incentivierungsprogramme super funktionieren. So auch in diesem Fall. Die Leiterin des Privatkundengeschäfts war überaus erfolgreich. Der Marktanteil war stabil bzw. legte zu, der Neukundenzufluss funktionierte und bestehende Kunden konnten mit Rabattaktionen dazu bewogen werden, nicht abzuspringen.

Hat der CEO damals etwas falsch gemacht? Nein. Es ging um Marktanteile, nicht nur um Markenstärke, könnte man argumentieren. Hat die Leiterin Privatkundengeschäft etwas falsch gemacht? Vermutlich auch nicht – sie hat genau das geliefert, wofür sie gemessen und bezahlt wurde. Hat die Geschäftsleitung Fehler gemacht? Ebenfalls kaum. Denn am Ende wird ein GL-Team nicht primär am immateriellen Markenwert beurteilt, sondern an harten Kennzahlen. Wenn also jemand »falsch« lag, dann eher das System: jene Beratungslogik, die solche Incentive-Modelle entwirft und implementiert – oft x-fach in Kaderschmieden der besten BWL-Universitäten gelehrt und wie ein heiliges Mantra weitergereicht.

Ist dies erfolgreiche Markenführung? Nein. Aber es ist klassische Alltagspolitik, wie sie tagtäglich in verschiedenen Unternehmen stattfindet. Der Zweck heiligt die Mittel und es gibt 1.000 Gründe, warum Firmenpolitik maßgeblich alle Parameter eines Unternehmens beeinflusst. Dies gilt übrigens für Markenführung gleichermaßen wie für IT-Sicherheit, das Beschaffungswesen oder die Frage, ob Mineralwasser und Kaffee für die Belegschaft kostenlos sind oder nicht. Man kann so etwas nicht systematisch verorten. Man muss es in der DNA haben und wollen. Ansonsten wird die gute Absicht der perfekten Markenführung spätestens bei der nächsten Sparrunde umknicken, wie eine frisch gepflanzte Eiche, die dem stümperhaften Rückwärtsfahrstil eines unfähigen Fahrschülers zum Opfer fällt.

Mein damaliger CEO hat mir einmal gesagt: »Weißt du, das Angebot eines Telefonanbieters ist ähnlich wie Gas, Wasser, Scheiße. Telekommunikation ist ziemlich unemotional. Es muss einfach funktionieren.« Und ganz unrecht hatte er damit nicht. Telekommunikation ist eben kein Autokauf. Die Wahl des perfekten Telco-Vertrags ist nicht der erste Gedanke, wenn ich morgens aufstehe. Und die Entscheidung für das richtige Zusatz-Abo ist ganz sicher nicht der letzte Gedankenschnipsel, der mich abends in den Schlaf begleitet. Beim Autokauf ist das anders. Da wache ich morgens auf und überlege, ob es »Dark King Blue« oder doch »Ever Last Green« sein soll – natürlich mit »Sparkling Comets«-Effektlack. Und abends schlafe ich ein, während ich mir ausmale, wie meine flauschigen Hausschuhe über den mahagoniähnlichen Innenboden streicheln, den ich mir – für einen absurd teuren Aufpreis, versteht sich – gönnen musste.

Nicht jede Marke ist ein Special-Interest-Thema – emotional aufgeladen wie die Fanliebe zu einem Fußballclub. Da draußen gibt es unzählige sogenannte Low-Interest-Marken, die tagtäglich um Aufmerksamkeit kämpfen. Und auch wenn ihre Angebote oft austauschbar wirken, gibt es trotzdem ein paar Perlen: Marken, die es schaffen, selbst bei Commodity-Produkten so etwas wie Begehrlichkeit auszulösen.

Nehmen wir Toilettenpapier. Zugegeben, auch hier sind wir wieder gefährlich nah dran an »Gas, Wasser, Scheiße« – im wahrsten Sinn. Für viele Konsumenten ist die Wahl hier erstaunlich emotionsfrei: Man greift, was gerade passt, und hofft, dass es seinen Job macht. Und wenn Sie der Chefeinkäufer eines großen Unternehmens sind, fällt die Entscheidung statt für vierlagiges Cashmere-Toilettenpapier im Zweifel sogar auf den schäbigsten Lappen des Universums – Hauptsache günstig, Hauptsache funktional und es zerbröseln nicht. Ich hingegen bin offensichtlich leichter verführbar. Eine schön gestaltete Verpackung, ein süßer Labrador-Welpen mit Knopfaugen, und schon flüstert mir das Produkt zu: »Kauf mich. Das Erlebnis wird so zart sein wie mein flauschiges Fell.«

Ist mein Telekommunikationsbeispiel, gepaart mit Toilettenpapier, damit ein Sonderfall? Nein. Es zeigt nur etwas Grundsätzliches: Ob hochemotionales Produkt oder nüchternes Commodity – am Ende gewinnt die Marke, die es schafft, im Kopf zu bleiben und Vertrauen aufzubauen. Genau deshalb lohnt sich jede noch so kleine Anstrengung in eine starke Markenführung und damit auch in eine sauber definierte Markenbildwelt. Selbst kleine Verbesserungsansätze können den Unterschied machen: zwischen austauschbar und wiedererkennbar. Egal ob emotionsbefreiter Telco-Vertrag oder die Wahl der Zusatzleistungen beim Autokauf.

2.2 Sechs Punkte, die eine Marke erfolgreich machen

Lassen Sie mich zuerst ganz allgemein darauf eingehen, was eine erfolgreiche Marke ausmacht, bevor wir in die konkrete Umsetzung von Bildwelten gehen. Konsistenz, konstante Pflege und ständige interne Kommunikation schließe ich hierbei bewusst aus. Das sind für mich Hygienefaktoren. Auch Disziplinen wie Corporate Language, Corporate Behaviour, komplexe Unterkategorien wie Corporate Smell etc. gehören nicht in meine Liste mit den sechs Tipps – sie sind für Marke 2.0 gedacht und nur für Abteilungen geeignet, die ein Team von mehreren Personen und Spezialisten und Spezialistinnen haben. Oder für die nächste Raketenstufe.

Ich möchte mich hier nur auf jene sechs wichtigsten Punkte konzentrieren, die die größte Hebelwirkung haben werden. Für diese sechs Punkte sollten Sie kämpfen, denn ohne sie werden Sie nicht erfolgreich sein. Sie werden staunen – es sind eigentlich ganz einfache, aber umso schlagkräftigere Parameter:

1. Der CEO ist die Schlüsselfigur auf dem Schachbrett
2. Die richtige Stelle im Organigramm mit Weisungsbefugnis
3. Ein sauberes CI/CD
4. Visual Design Management mit Charakter
5. Vernetzung und Empowerment
6. Skills

2.2.1 Der CEO ist die Schlüsselfigur auf dem Schachbrett

Marke beginnt beim Kopf und im Herz, und zwar beim CEO des Unternehmens. Nicht, weil das hübsch klingt, sondern weil es in der Praxis fast immer so ist: Der CEO setzt den Grundton. Er entscheidet, ob eine Marke als strategischer Wert verstanden wird – oder nur als dekoratives Beiwerk für Kampagnen, Logos und PowerPoint-Folien. Ihr CEO wirkt dabei nicht nur über das, was er sagt, sondern vor allem über das, was er ausstrahlt: Haltung, Anspruch, Stil, Mut, Risikobereitschaft, Umgang mit Menschen, Umgang mit Fehlern, Klarheit in Entscheidungen. Diese Wirkung ist nach innen wie nach außen enorm – oft stärker als jede Kommunikationsmaßnahme.

Nach innen ist der CEO die wichtigste Leitfigur. Er ist Vorbild und Referenzpunkt: An ihm orientiert sich im besten Fall die Geschäftsleitung, und an der Geschäftsleitung orientiert sich wiederum die Organisation. Wenn der CEO Marke lebt, entsteht ein enorm positiver Sog: Entscheidungen werden einfacher, Diskussionen kürzer, Prioritäten klarer und fokussierter. Dann werden Markenthemen viel weniger »verhandelt«, sondern »natürlich geführt«. Das liest sich auf den ersten Blick vielleicht etwas esoterisch, ist aber in der Praxis immer wieder erlebbar. Wenn das Thema Marke verstanden und vom CEO vorgelebt wird, ist so vieles im Alltagsgeschäft schlüssiger und zielgerichteter – denn Marke ist nicht demokratisch. Marke braucht eine Linie.

Auch die emotionale Dimension darf nicht unterschätzt werden: Ein CEO ist im Unternehmen oft eine Art Patron, Vaterfigur oder Leitstern – im besten Sinn (man möge mir verzeihen, dass ich in diesem Fall bewusst die männliche Schreibform gewählt habe, aber man kann damit am besten entschlüsseln, was ich damit genau gemeint habe). Gerade in mittelgroßen Unternehmen und Familienbetrieben ist diese Rolle fast immer spürbar, aber auch in Konzernen wirkt sie, allerdings subtiler.

Nach außen ist der CEO ebenfalls ein zentraler Markenfaktor. Ob er will oder nicht: Er ist Gesicht, Stimme und Projektionsfläche. Medien, Partner, Bewerber, Investoren und Kunden lesen in ihn hinein, was sie über das Unternehmen glauben sollen. Seine Präsenz, seine Sprache, seine Auftritte, seine Werthaltung – all das prägt das Bild der Marke. Ein CEO kann Vertrauen erzeugen, Sicherheit ausstrahlen, Glaubwürdigkeit schaffen und verkörpert die Firma. Oder genau das Gegenteil. Keine Imagekampagne der Welt kann das dauerhaft kompensieren. Besonders stark gilt das für Marken, die einem hohen Öffentlichkeitsinteresse ausgesetzt sind – also Unternehmen, die regelmäßig in der Presse stattfinden, politisch oder gesellschaftlich diskutiert werden oder deren Branche per se sensibel ist (Energie, Pharma, Banken, Tech, Mobilität, Retail etc.). Dort zahlt ein CEO, der sichtbar ist, enorm auf die »Markenkasse« ein. Weil er nicht nur Informationen vermittelt, sondern in den Augen vieler Menschen die Marke repräsentiert und ist.

Ich habe oft erlebt, dass sich CEOs in dieser Rolle nicht wohlfühlen, und genau das wird spürbar. Wenn jemand sich hinter leeren Phrasen, Worthülsen oder auswendig gelernten Statements versteckt, entsteht Distanz. Konsumenten denken dann nicht nur: »Der ist unglaubwürdig«, sondern automatisch auch: »Diese Firma ist unglaubwürdig.« Es färbt ab – sofort und direkt. Jeder von uns hat da seine ganz eigenen »feinen Antennen«, die man nicht abstellen kann. Umgekehrt kann ein CEO, der in einer TV-Show, in Interviews oder vor der Presse steht und authentisch, klar und wertebasiert spricht, eine x-fach gewichtete Hebelwirkung auslösen. In solchen Momenten wirkt ein einziger Auftritt oft stärker als eine ganze Kampagne, weil er als »ungefilterte Wahrheit« wahrgenommen wird: Das ist nicht Werbung, das ist »wie sie wirklich sind«.

CEO in Krisenzeiten

Am stärksten wirkt dieser Effekt in Krisenzeiten. Dann ist die Aufmerksamkeit maximal, jede Nuance wird analysiert, jedes Wort wird zitiert und der CEO wird zum direkten Sprachrohr der Marke. In solchen Situationen entscheidet sich in wenigen Stunden oder Tagen, ob Vertrauen gehalten, zurückgewonnen oder dauerhaft verspielt wird. Ein prägendes Beispiel dafür war Shell rund um die Brent-Spar-Krise: In der Wahrnehmung vieler Menschen war der CEO in diesem Moment Shell – sein Auftreten, sein Handeln und seine Haltung *waren* die Marke Shell. Genau solche Bilder brennen sich ein. Und kein CD-Manual und keine noch so gute Imagekampagne bekommen das im Nachhinein einfach wieder »wegkommuniziert«.

Darum ist es ein echter Wettbewerbsvorteil, wenn ein CEO das Thema Marke nicht delegiert, sondern ernst nimmt:

- Er spricht Marke aktiv an (nicht nur in Marketingmeetings, sondern in strategischen Diskussionen).
- Er schützt die Marke vor kurzfristigen »Sales-Deals«, die langfristig Vertrauen zerstören.
- Er fordert Qualität ein, die auf die Markenkasse einzahlen kann.
- Er sorgt dafür, dass Marke in der Geschäftsleitung als Führungsaufgabe verstanden wird.

Wenn Sie also das Glück haben, einen CEO zu haben, der Marke verstanden hat und als strategische Leitplanke nutzt, ist tatsächlich die Hälfte der Miete bezahlt. Nicht, weil er alles selbst macht, sondern weil er durch seine Rolle, seine Strahlkraft und seine Weisungsbefugnis das System in Bewegung setzt. Er ist ihr wichtigster Markenbotschafter bzw. Brand Ambassador – jederzeit und überall.