

EMOTIONAL VALUE ADDED, OR: WHAT COMES BEFORE STRATEGY AND MARKETING? THE LAST FEW MONTHS HAVE SEEN ANALYSTS, BANKERS AND CONSULTANTS ALIKE ENGAGED IN INTENSE SELF-SCRUTINY. THEY HAVE ILLUSTRATED ONCE AGAIN HOW DEPENDENT BUSINESS AND MARKETS CAN BE ON MOODS. NOT LONG AGO, IT SEEMED THAT FAITH ALONE COULD MOVE MOUNTAINS AND ANNUL LAWS THAT HAD PREVIOUSLY GUARANTEED ECONOMIC SUCCESS. AS INSECURITY HAS GROWN IN MARKETS AND COMPANIES, EXECUTIVES HAVE BEEN INCREASINGLY CALLED UPON TO PROVIDE ORIENTATION INTERNALLY AND EXTERNALLY. THERE IS A GREATER URGENCY TO QUESTIONS ABOUT QUARTERLY REPORTS, REVENUE FIGURES,

size and market strength. “The power of the brand” has achieved greater glory, and marketing experts, communication strategists and PR professionals all are sermonizing on the necessity of speaking with one tongue and focusing potential. But the issues have remained the same: credibility, authenticity, trust, and the ability to generate enthusiasm on the one hand; employee motivation, enhancing value and customer orientation on the other. What is the current state of this trust, and where will companies find the energy for growth and innovation if their focus is exclusively on efficiency, cost reductions and staff dismissals?

Ever newer management concepts (the market research institute Gallup has counted 9,000 over the last 20 years) and the sudden interest in “emotion” and “soul” in management literature show not only how large the need for orientation is, but also how misleading it can be to believe in the omnipotence of rationality and logic. When we take a look at company strategies, it is conspicuous that visual systems frequently eke out a Cinderella existence – only partially exploited and thus robbed of their real value. Corporate design is almost exclusively employed as an optimization tool, and the immense potential that the world of images can offer is not recognized.

For several years now, I’ve been interested in the question of how this can be remedied. How can executives and decision-makers be made to recognize and exploit visuals as an instrument of management? And how can they formulate their statements and briefing requirements to ensure that consultants, conceptualizers and designers are empowered to act, with the results of their work promoting the strategic goals of the company and not only its external image? The challenges that companies are facing at this juncture in time appear particularly pressing. Thus there seems to be a good chance that such an approach will catch on.

Drinking an espresso one Saturday forenoon at my favorite Italian restaurant, with my foot in a plaster cast, I had an interesting conversation with Professor Bruno Leblanc* that led to some clarity on this issue. A specialist in the field of internationalization strategy and international business management at the European College of Economics (EAP) in Berlin, Professor Leblanc was waiting patiently for his wife to return from shopping at the market. “Oh, bon jour, how are you, when do your lectures resume, what are you doing this semester?” (For five years now I’ve been working with EAP students on the topic “Corporate Identity and Corporate Design as a Means of Strategic Corporate Management”.) As people bustled about us buying supplies for the weekend, and his daughter Isabel, not even 12 months old, discovered the delights of spaghetti al olio, we delved more and more deeply into the subject of CI/CD and questions of meaning and identity.

Arriving at our core issues, merger and internationalization processes, we were soon confronted with fundamental questions. What goes wrong when companies discover that their expectations have not been fulfilled or, indeed, the opposite has come true? Up to 65 percent of all mergers fail, the best people leave, insecurity in the company, in the market and among shareholders is immense. There is considerable damage to corporate image, and credibility that has taken years to create is lost. Of course

there is no single solution, but one thing has become increasingly clear: if the tide is to turn, the values guiding a company, the self-definition of executives and employees and their stance on these matters cannot be ignored.

In my opinion, one way of making the acting parties conscious of these values is to provide a visual translation of the ideas pertaining to them that lie buried within the unconscious of every company like a genetic code. Mirroring the world of terms on an emotional and visual level helps create clarity on meaning and interpretations, which may otherwise be viewed differently.

By now, the white wine was on the table and Mr. Leblanc’s wife**, her shopping baskets full, joined us. “Exactly,” she said and related to us her surprising experiences in workshops with trainers from east and west Germany. The participants quickly reached agreement on terminology, but visualization made clear how many differing ideas were associated with the terms, she said. Apparently clear terminological connections often led to emotionally charged debates once participants began to discuss actual meanings. “Do the executives understand what they are talking about?” asked Mr. Leblanc. “It was a good question.”

Unfortunately, design is frequently dismissed as mere decoration. The reason for this is surely that access to the repertoire of visual instruments is not as easy as it may first appear. Since the effect of the visual is primarily an emotional one, people encounter the understandably difficult problem of talking about feelings as they make implicit expectations visible. Often companies come to MetaDesign because a corporate identity, corporate design or branding process has failed, and time is pressing for a solution. Energies have been exhausted by endless discussions on logo design, business cards, self-portrayal and Internet presence. In the end, they have led to a weak compromise with which none of the responsible parties are fully satisfied. People feel burnt-out, the budget is depleted, and everyone is happy to get back to their everyday work and leave the irritating discussions behind them. The chances that have been lost remain for the most part invisible. On the other hand, if management has recognized the immense potential of this topic – clarification of self-definition, clear positioning in the market, setting the company apart from the competition, focusing all levels of communication and, not least, employee motivation – powerful forces can be set in motion within the company.

Amidst plates of spaghetti and crumbs of bread, a new model emerged. “Then it’s a question of the ‘existential level’,” Mr. Leblanc summed up, as he drew a diagram with the existential, the rational and the emotional levels on his notepad. “Exactly!”

“Yes, then your issue comes before strategy and marketing!” One might see it that way: in order to ensure existential survival, the attempt has to be made, at the very heart of the process, to unite the rational and emotional levels. Thinking, feeling and acting have to exist in harmony. Only then can a strategic core be created and the foundation laid that prevents mergers from

failing in the dimensions previously seen. Only then will visions, not illusions, come to fruition in the internationalization process and the employees be persuaded to stand enthusiastically behind the company. Or, as the latest management literature from America puts it: "In the future, employees mustn't be allowed to take their brains to work while leaving their hearts at home."

The white wine was finished, and since there had not been enough al olivo with Isabel enjoying her share, we simply ordered everything again. The market people were loudly hawking their remaining wares – "Peaches, 4 marks a kilo!" – and some were already taking down their stands. Isabel was bidding a final farewell to Hipp – the well-known baby food brand was performing its last services. We agreed to meet at the EAP as soon as my foot had healed and my vacation was over. Whether consulting companies understood us, what brand clarification meant in detail at MetaDesign, and how one could find common links and learn to recognize divisive factors – all these questions were put off till the next meeting.

"In emotional life, identities can be like holograms, in the sense that a single part evokes the whole," writes Daniel Goleman in his book on emotional intelligence.

"Touché," Mr. Leblanc would say.

This is the same principle of vision and self-definition that underlies corporate identity and outstanding corporate design. At the very core, all things exist pars pro toto. But then I was on my way too, to go purchase the necessary weekend supplies for my refrigerator.

* Prof. Dr. Bruno Leblanc, specialist in international business management at the Europäische Wirtschaftshochschule, Berlin
** Claudia Müller, consulting training, cultural interface management

DER EMOTIONALE MEHRWERT ODER WAS KOMMT VOR STRATEGIE UND MARKETING?

Die vergangenen Monate haben gleichermaßen Analysten, Bankern und Consultants einen Spiegel vorgehalten und einmal mehr verdeutlicht, wie stimmungsbabhängig das Thema Business und Börse sein kann. Der Glaube schien Berge zu versetzen und Gesetzmäßigkeiten außer Kraft zu setzen, die bislang Garant für wirtschaftlichen Erfolg waren. Je mehr Verunsicherung am Markt und in den Unternehmen herrscht, umso mehr sehen sich Führungskräfte in der Pflicht, Orientierung nach innen und außen geben zu müssen. Immer drängender werden die Fragen nach Quartalsberichten und Umsatzzahlen, nach Größe und Marktmacht. „Die Macht der Marke“ ist zu neuen Weihen aufgestiegen, und Marketingexperten, Kommunikationsstrategen und PR-Profis predigen gleichermaßen die Notwendigkeit, mit einer Zunge zu reden und die Kräfte zu bündeln. Die eigentlichen Themen sind jedoch die gleichen geblieben: Glaubwürdigkeit, Authentizität, Vertrauen und Begeisterungsfähigkeit auf der einen Seite. Mitarbeitermotivation, Wertsteigerung und Kundenorientierung auf der anderen. Aber wie steht es mit dem Ver-

trauen, woher soll die Energie für Wachstum und Innovationskraft in den Unternehmen kommen, wenn der Fokus ausschließlich auf Effizienz, Kostenreduzierung und Personalabbau liegt?

Die neuesten Diskussionen um immer neue Managementkonzepte (rund 9.000 zählte das Meinungsforschungsinstitut Gallup in den vergangenen 20 Jahren) und das plötzliche Aufflackern von Emotion und Seele (Soul in Business) in der Managementliteratur zeigen, wie groß die Suche nach Orientierung ist und wie irreführend der Glaube an die Allmacht von Rationalität und Logik sein kann. Dabei fällt auf, wenn man in die Unternehmen und auf ihre Strategien schaut, dass das Visuelle häufig ein Aschenputtel-Dasein führt, nur benutzt und so seiner wahren Qualitäten beraubt wird. Das Corporate Design wird fast ausschließlich als Operationalisierungstool gesehen, und das immense Potenzial des Bildhaften wird dadurch nicht erkannt. Seit vielen Jahren beschäftigt mich die Frage, wie das geändert werden kann. Wie können Führungskräfte und Entscheider das Visuelle als Steuerungsinstrument erkennen und nutzen? Und wie müssen Aussagen und Briefing-Vorgaben aus den Führungsetagen aussehen, damit Berater, aber auch Konzeptioner und Designer in diesem Bereich handlungsfähig werden und das Ergebnis ihrer Arbeit den strategischen Zielen des Unternehmens und nicht nur seinem äußeren Erscheinungsbild dient? Gerade jetzt scheinen die Herausforderungen an die Unternehmen besonders drängend und die Chancen für eine solche Herangehensweise entsprechend groß.

Ein Espresso bei einem meiner Lieblingsitaliener an einem Samstagvormittag und ein Gipsbein führten zu einem interessanten Gespräch, das ein Stück neue Klarheit brachte. Prof. Bruno Leblanc*, an der Europäischen Wirtschaftshochschule (EAP) Berlin für die Themen Internationalisierungsstrategien und Internationale Betriebswirtschaftslehre verantwortlich, wartete geduldig auf seine Frau, die auf dem Markt den Einkauf erledigte. „Ah, bon jour, wie geht's, wann fangen Ihre Vorlesungen wieder an, was machen Sie dieses Semester?“ (Seit fünf Jahren arbeite ich mit Studenten an der EAP zu dem Thema „Corporate Identity und Corporate Design als Mittel strategischer Unternehmensführung“.) Während um uns her am Markt das Nötigste fürs Wochenende besorgt wurde und seine Tochter Isabel mit ihren kaum 12 Monaten Spaghetti al Olivo entdeckte, verstrickten wir uns immer tiefer in die Themen CI/CD, Sinn- und Identitätsfragen. Bei unseren Kernthemen, Fusions- und Internationalisierungsprozesse, angelangt, wurde es schnell grundsätzlich. Was läuft schief, wenn Unternehmen feststellen, dass sich die Erwartungen nicht erfüllen oder sogar in ihr Gegenteil verwandeln? Bis zu 65 Prozent der Fusionen scheitern, die besten Leute gehen, die Existenzierungen im Unternehmen, auf dem Markt und an der Börse sind gewaltig. Die Unternehmen müssen einen beachtlichen Imageschaden verkraften und verlieren somit viel an ihrer über Jahre aufgebauten Glaubwürdigkeit. Sicher gibt es nicht die Antwort, aber eines wird immer deutlicher: Die Frage nach den Werten eines Unternehmens, nach dem Selbstverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern und ihre Haltung diesen Dingen gegenüber sind Faktoren, die, soll das Blatt sich wenden, nicht länger ausgeblendet werden dürfen.

Ein Mittel, um diese Werte ins Bewusstsein der handelnden Personen zu rücken, ist meiner Ansicht nach die visuelle Übersetzung dieser Wertevorstellungen, die tief im Unterbewusstsein eines jeden Unternehmens wie ein genetischer Code verankert sind. Das Spiegeln der Begriffswelten in die emotionale, bildhafte Ebene schafft Klarheit über sonst unterschiedlich gesehene Bedeutungs- und Interpretationshintergründe.

Inzwischen war der Weißwein auf dem Tisch, und seine Frau** – die Körbe gefüllt – gesellte sich zu uns. „Genau“, meinte sie und erzählte von ihren verblüffenden Erfahrungen in ihren Workshops mit Trainern aus Ost und West. Auf Begriffe könnten sich die Teilnehmer schnell einigen. Jedoch erst die Visualisierung mache deutlich, wie viele unterschiedliche Vorstellungen sich dahinter verbergen würden. Was sich auf der Begriffsebene noch leicht verbinden ließe, mutiere bei der Frage, was es denn nun bedeuten solle, nicht selten zu beachtlichem emotionalem Sprengstoff.

„**Verstehen die Führungskräfte**, wovon Sie reden?“ fragte Herr Leblanc. „Gute Frage.“ Leider wird Design oder Gestaltung immer wieder als Dekoration abgetan. Sicher liegt das auch daran, dass ein Zugang zu dem visuellen Instrumentarium nicht ganz so simpel ist, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag. Da alles Visuelle primär emotionaler Natur ist, sind das Reden über die Empfindungen und das Sichtbarmachen der impliziten Erwartungen denkbar schwer. Häufig kommen Unternehmen zu MetaDesign, weil so mancher Corporate-Identity-, Corporate-Design- und Markenbildungs-Prozess gescheitert ist und nun die Zeit drängt, zu einer Lösung zu kommen. Es gibt kaum aufreibendere Prozesse in den Unternehmen als endlose Diskussionen über Logoentwürfe, Visitenkarten, Selbstdarstellungen und Internetauftritte, die letzten Endes einen kläglichen Kompromiss darstellen, mit dem keiner der Verantwortlichen wirklich zufrieden ist und alle vom Ergebnis enttäuscht sind. Das Thema ist vorerst erst einmal verbrannt, das Budget ausgegeben, und alle sind froh, zu ihren Alltagsthemen zurückzukehren und die nervigen Diskussionen hinter sich zu lassen. Welche Chance dabei allerdings vertan wird, bleibt meist im Verborgenen. Haben die Führungskräfte das immense Potenzial, welches sich hinter diesem Thema verbirgt, allerdings erkannt – Klärung des Selbstverständnisses, eindeutige Positionierung am Markt, Differenzierung vom Wettbewerb, Bündelung aller Kommunikationsebenen und last but not least Mitarbeitermotivation –, setzt es gewaltige Kräfte in Bewegung.

Zwischen Spaghettitellern und Brotkrümeln entstand ein neues Modell. „Dann geht es also um die existenzielle Ebene“, resümierte Herr Leblanc und begann, auf seinen Block zu malen: die existenzielle, die rationale und die emotionale Ebene. „Genau.“

„Ja, dann kommt Ihr Thema ja vor Strategie und Marketing!“ So könnte man es sehen: Um existenziell zu überleben, muss im Kern des Prozesses der Versuch stehen, die rationale und die emotionale Ebene zusammenzuführen. Denken, Fühlen und Handeln müssen im Einklang stehen: So erst entsteht der Kern für Strategien und damit die Voraussetzung, dass Fusionen nicht im bisherigen Ausmaß scheitern. Und dass bei Internationalisie-

rungsprozessen nicht Illusionen, sondern Visionen zum Tragen kommen und die Mitarbeiter letztendlich voller Begeisterung hinter dem Unternehmen stehen. Oder, wie es in der neuesten Managementliteratur aus Amerika tönt, „künftig sollten die Mitarbeiter nicht nur den Verstand mit zur Arbeit nehmen, während ihr Herz zu Hause bleibt“.

Der Weißwein war getrunken, und weil die Portionen al Olivo nicht ausreichten – Isabel hatte ihren Gefallen an der köstlichen Nudel gefunden –, wurde einfach alles noch einmal bestellt. Die Marktleute priesen lautstark ihre letzten Waren an und bauten dabei ihre Stände ab. „Pfirsiche, das Kilo 4 Mark – und das ist auch gut so!“, der schnell von den Berlinern übernommene Markenspruch des Regierenden hatte sich schon etabliert. Indes hatte Isabel endgültig den Abschied von einer großen Marke besiegelt, Hipp hatte seine Dienste getan. Wir verabredeten uns, sobald der Fuß geheilt und der Urlaub vorbei wäre, zu einem Treffen in der EAP. Die Fragen, ob Consulting-Unternehmen uns verständen, wie ein Markenklärungsprozess bei MetaDesign im Detail aussähe, wie man Gemeinsamkeiten finden und Trennendes erkennen könne, haben wir auf den nächsten Termin vertagt. „Im Gefühlsleben können Identitäten wie ein Hologramm sein, in dem Sinne, dass ein einziges Teil ein Ganzes evoziert“, schreibt Daniel Goleman in seinem Buch über Emotionale Intelligenz. „Touché“, würde Herr Leblanc sagen. Genau das ist das Prinzip von Visionen und dem Selbstverständnis im Rahmen der Corporate Identity und hervorragendem Corporate Design. Im Kern ist Pars pro Toto bereits alles angelegt. Aber nun muss auch für meinen Kühlschrank noch das Allernotwendigste fürs Wochenende besorgt werden.

* Prof. Dr. Bruno Leblanc, Fachgebiet Internationale Betriebswirtschaftslehre an der Europäischen Wirtschaftshochschule, Berlin
** Claudia Müller, Consulting Training, Cultural Interface Management



Uli Mayer
Chief Design Officer
Lecturer at EAP Berlin