

# ERFOLGSFAKTOREN PROFESSIONELL GESTALTETER MARKENIDENTITÄTEN FÜR STARTUPS

Master-Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

## **Master of Arts (M.A.)**

im Fach Informationsdesign und Medienmanagement

**1. Gutachterin:** Prof. Dr. Kerstin Alexander

**2. Gutachterin:** Daniela Redlich

**Vorgelegt von:** Jasmin Rhein, 28255

**Vorgelegt am:** 23.02.2024



# IMPRESSUM

**Master-Thesis**

vorgelegt von Jasmin Rhein

**Titel**

Erfolgsfaktoren professionell gestalteter Markenidentitäten für Startups

**Hochschule Merseburg**

Eberhard-Leibnitz-Straße 2

06217 Merseburg

**Fachbereich**

Wirtschaftswissenschaften und Informationswissenschaften

**Studiengang**

Informationsdesign und Medienmanagement

**Abgabedatum**

23.02.2024

## SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich, Jasmin Rhein (Matrikelnummer 28255), dass ich die vorliegende Master-Thesis mit dem Titel „Erfolgsfaktoren professionell gestalteter Markenidentitäten für Start-ups“ ohne fremde Hilfe erstellt und nur die angeführten Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen wurden als solche kenntlich gemacht.

Ich versichere, dass ich bisher keine Master-Thesis oder andere schriftliche Arbeit mit gleichem oder ähnlichem Thema an einer Hochschule als Prüfungsarbeit eingereicht habe.

Frankfurt a.M., den 20.02.2024,

\_\_\_\_\_

Jasmin Rhein

## ABSTRAKT

Startups gewinnen erheblich an Bedeutung. Sie gelten als Wachstumstreiber für Wirtschaft und Innovation und beeinflussen uns tagtäglich im Alltag, in der Art wie wir uns fortbewegen, kommunizieren, bezahlen oder einkaufen (Bundesverband Deutsche Startups e.V., 2021, S. 4). Startups sind in allen Wirtschaftsbereichen präsent, rund die Hälfte aller deutschen Startups bewegt sich jedoch in den Sektoren der Informations- und Kommunikationstechnologie, dem Gesundheitswesen sowie dem Nahrungsmittel- und Konsumgüterbereich (Startup Verband, 2023, S. 16). Je mehr Unternehmen in einer Branche untereinander konkurrieren, desto schwieriger wird es für sie, aus der Masse des Angebots hervorzustechen. Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis sind sich Expert:innen einig, dass der Aufbau einer starken Marke einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt. Besonders in der Anfangsphase eines Startups ist es wichtig, die gesteigerte Aufmerksamkeit, den hohen Wiedererkennungswert und nicht zuletzt die Schutzfunktion von Marken zum eigenen Vorteil zu nutzen. Eine Interviewstudie von Amend et al. (2019) zeigt, dass auch den Startup-Gründer:innen die Bedeutung von Marken für den Unternehmenserfolg bewusst ist. Ihre begrenzten finanziellen Mittel führen jedoch zu einer Fokussierung ihres unternehmerischen Handelns auf andere Bereiche. Eine professionelle Gestaltung von Markenidentitäten in Form von Corporate Designs ist bei Startups weitgehend nicht vorhanden (Amend et al., 2019, S. 28).

Ziel der vorliegenden Arbeit war die Ermittlung von Erfolgsfaktoren für die professionelle Markengestaltung von Startups. Mithilfe von Inhaltsanalysen wurden zwei der erfolgreichsten deutschen Startups, *HelloFresh* und *Zalando*, zu verschiedenen Zeitpunkten ihrer unternehmerischen Entwicklung hinsichtlich ihrer Markenidentitäten untersucht. Dabei ließ sich insbesondere bei HelloFresh ein wachsender Erfolg parallel zur professionelleren Gestaltung der Markenidentität feststellen. Auch ließ sich ein schnelles Erfolgswachstum bei dem Unternehmen Zalando erkennen, welches vergleichsweise früh mit der renommierten Werbeagentur *Jung von Matt* kooperierte. Auf Basis der Inhaltsanalysen konnten vier Erfolgsfaktoren für die professionelle Gestaltung von Markenidentitäten von Startups formuliert werden: 1. Gestaltung von flexiblen Markenzeichen, 2. Stringente Nutzung der Corporate Farbe(n), 3. Einsatz erlebnisorientierter Bilderwelten und 4. Integration der User Experience in das Corporate Design.

Im praktischen Teil der Master-Thesis wurden die gewonnenen Erkenntnisse in ein reales Projekt übersetzt. Für das Startup **Olli & Sam**, das die Suche nach Tierheim-Tieren erleichtern möchte, wurde unter Berücksichtigung der formulierten Erfolgsfaktoren eine umfassende Markenidentität entwickelt.

## ABSTRACT

Startups are gaining significant importance. They are seen as drivers of economic growth and innovation, influencing us daily in our lives, in how we move, communicate, pay, or shop (Federal Association of German Startups e.V., 2021, p. 4). Startups are present in all sectors of the economy, but about half of all German startups operate in the sectors of information and communication technology, healthcare, as well as food and consumer goods (Startup Association, 2023, p. 16). The more companies compete within an industry, the more difficult it becomes for them to stand out from the crowd. Both in academia and in practice, experts agree that building a strong brand is a crucial success factor for companies. Especially in the early stages of a startup, it is important to leverage the increased attention, high recognition value, and protection function of brands to one's advantage. An interview study by Amend et al. (2019) shows that startup founders are aware of the importance of brands for business success. However, their limited financial resources lead to a focus of entrepreneurial actions on other areas. Branding largely boils down to defining a brand name and symbol, typography, and specific colors. Professional brand identity design in the form of corporate design is largely absent in startups (Amend et al., 2019, p. 28).

The aim of the present study was to identify success factors for the professional branding of startups. Using content analyses, the brand identities of two of Germany's most successful startups, HelloFresh and Zalando, were examined at different stages of their entrepreneurial development. It was particularly noticeable in the case of HelloFresh that increasing success paralleled a more professional design of the brand identity. Similarly, faster growth in success was observed in the case of Zalando, which cooperated relatively early with the renowned advertising agency Jung von Matt. Based on the content analysis, four success factors for the professional design of brand identities for startups were formulated: 1. Design of flexible brand symbols, 2. Consistent use of corporate color(s), 3. Use of experience-oriented imagery, and 4. Integration of user experience into corporate design.

In the practical part of the master's thesis, the insights gained were translated into a real project. For the startup **Olli & Sam**, which aims to facilitate the search for shelter animals, a comprehensive brand identity was developed considering the formulated success factors.

# FORSCHUNGSFRAGE

## **Forschungsleitende Frage:**

Warum sollten Startups in professionell gestaltete Markenidentitäten investieren?

# INHALTLICHE ABGRENZUNG

Die forschungsleitende Frage wird durch vertiefende Fragen gestützt, die sich an den vier Segmenten des Markensteuerrads (Esch, 2017, S. 98) orientieren: Markenbild, Markenattribute, Markennutzen und Markentonaltät. Der Hauptfokus der Studie liegt dabei auf den visuellen Komponenten des Markensteuerrads. Wegweisend sind dabei verschiedene Elemente des Corporate Design, das zu dem Segment des Markenbilds zählt. Die Betrachtung der weiteren Segmente ist notwendig, um die Designelemente und ihre Wirkung bestmöglich einordnen zu können. In der wissenschaftlichen Literatur wird bemängelt, dass das Markendesign von Startups häufig semi-professioneller Natur ist (Amend et al., 2019, S. 29). Somit werden Designentscheidungen eher geschmacksorientiert und nach ästhetischem Empfinden getroffen, als auf Basis markentheoretischer Strategien. Die vorliegende Master-Thesis soll eine Synergie aus Design und Strategie herstellen und die Vorteile einer von Beginn an professionell aufgebauten Markenidentität aufzeigen.

Startups, mit ihrer in der Wissenschaft sowie Praxis bestätigten Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft, wurden in der Vergangenheit in verschiedener Hinsicht empirisch untersucht. Die Komponente der Markenführung stellt in diesem Zusammenhang jedoch ein noch wenig untersuchtes Feld dar (Mechenbier et al., 2019, S. 34). Insbesondere die vergleichende Untersuchung erfolgreicher Startups in verschiedenen Entwicklungsstadien stellt ein Novum dar. Die Studie gibt damit nicht nur Aufschluss über die Ist-Situation aktueller Startups (wie z.B. Amend et al., 2019; Mechenbier et al., 2019). Sie ermöglicht die Einordnung bestimmter Markendarstellungen in das jeweilige Erfolgsstadium der Startups. So kann eine Aussage darüber getroffen werden, welche Entscheidungen zur Darstellung der Markenidentität sich als gut herausstellten oder, im Gegenteil, abgeschafft werden mussten. Daraus ergeben sich wiederum Erfolgsfaktoren, an denen sich neue Startups in der Zukunft orientieren können.

# INHALTSVERZEICHNIS

IMPRESSUM .....	I
SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG .....	II
ABSTRAKT.....	III
ABSTRACT.....	IV
FORSCHUNGSFRAGE.....	V
INHALTLICHE ABGRENZUNG.....	V
INHALTSVERZEICHNIS .....	VI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	VIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VIII
<b>A THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Grundlagen der Markenpositionierung.....</b>	<b>2</b>
1.1 Definition Marke.....	3
1.2 Markenpositionierung und Markenrepositionierung.....	5
1.2.1 Definition Positionierung .....	5
1.2.2 Markenidentität und Markenimage.....	6
1.2.3 Definition Repositionierung.....	8
1.2.4 Gründe für Markenrepositionierungen.....	10
<b>2 Markenidentität als Grundlage der Markengestaltung.....</b>	<b>12</b>
2.1 Markendesign als wichtiges Element der Markenstrategie .....	12
2.2 Vermittlung der Corporate Identity mittels Corporate Design.....	14
2.2.1 Markenname .....	15
2.2.2 Markenzeichen und Typographie .....	16
2.2.3 Farben und Formen .....	19
2.2.4 Bilderwelt und Charaktere .....	20
2.2.5 User Experience.....	21
<b>3 Zwischenfazit: Markenpositionierung von Startups.....</b>	<b>23</b>



<b>B. ANALYSE.....</b>	<b>25</b>
<b>4. Forschungsgegenstand Startups.....</b>	<b>25</b>
<b>5. Empirisches Vorgehen.....</b>	<b>27</b>
5.1 Auswahl der Startups .....	27
5.2 Vorstellung der Methode .....	27
5.3 Forschungsdesign.....	28
5.3.1 Analyse Kriterien des Markenerfolgs .....	28
5.3.2 Analyse Kriterien des Markenstatus.....	29
5.3.2.1 Deduktive Kategorien .....	29
5.3.2.2 Induktive Kategorien.....	31
<b>6. Ergebnisse .....</b>	<b>32</b>
6.1 Zalando.....	32
6.1.1 CD von Zalando im Zeitraum der Gründung .....	34
6.1.2 CD von Zalando im Zeitraum des Exits .....	39
6.1.3 Aktuelles CD von Zalando .....	41
6.2 HelloFresh.....	44
6.2.1 CD von HelloFresh im Zeitraum der Gründung .....	44
6.2.2 CD von HelloFresh im Zeitraum des Exits .....	50
6.2.3 Aktuelles CD von HelloFresh .....	52
<b>7. Fazit: Erfolgsfaktoren für Markenidentitäten von Startups .....</b>	<b>56</b>
<b>C. PRAXIS.....</b>	<b>59</b>
<b>8. Vorstellung des Startups und Begründung der Repositionierung .....</b>	<b>59</b>
<b>9. Konzeption einer Markenidentität.....</b>	<b>61</b>
9.1 Corporate Design Manual.....	61
9.2 Anwendung.....	64
<b>10. Fazit und Ausblick .....</b>	<b>66</b>
<b>i. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>69</b>
<b>ii. Anhang .....</b>	<b>70</b>
<b>iii. Compact Disc .....</b>	<b>76</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<b>Abb. 1</b>	Entwicklung der Apple iPhones von 2007-2022	9
<b>Abb. 2</b>	Markensteuerrad am Beispiel der Marke Jack Daniels	12
<b>Abb. 3</b>	Abstrakte Signets vs. konkrete Signets	17
<b>Abb. 4</b>	Die Brand Experience Pyramide	22
<b>Abb. 5</b>	Der Online-Shop von Zalando im April 2010	33
<b>Abb. 6</b>	Darstellung der Produkte 2010	33
<b>Abb. 7</b>	Produktpräsentationen als Elemente der Bildwelt	33
<b>Abb. 8</b>	TV-Werbekampagne <i>Schrei vor Glück</i> , Frühjahr 2010	36
<b>Abb. 9</b>	TV-Werbekampagne <i>Schrei vor Glück</i> , Herbst 2010	36
<b>Abb. 10</b>	Der Online-Shop von Zalando im Oktober 2014	38
<b>Abb. 11</b>	Darstellung der Produkte 2014	38
<b>Abb. 12</b>	Die Bilderwelt der Rubrik ‚News & Style‘	38
<b>Abb. 13</b>	Zalando-Event in der Frankfurter Börse	40
<b>Abb. 14</b>	Der Online-Shop von Zalando Dezember 2023	42
<b>Abb. 15</b>	Darstellung der Produkte 2023	42
<b>Abb. 16</b>	Zalando-Bilderwelt Style-Blogs	42
<b>Abb. 17</b>	Oberflächendesign der Zalando-App	44
<b>Abb. 18</b>	Der Online-Shop von HelloFresh im Oktober 2013	45
<b>Abb. 19</b>	Darstellung der HelloFresh Produkte	45
<b>Abb. 20</b>	Anordnung der Rubriken auf der HelloFresh Website	45
<b>Abb. 21</b>	Header-Bild der Website von HelloFresh im November 2017	49
<b>Abb. 22</b>	Icons von HelloFresh mit Schattierungen des Grüntons	49
<b>Abb. 23</b>	Die HelloFresh Website im Jahr 2023	53
<b>Abb. 24</b>	Einsatz von Illustrationen auf der Website von 2024	53
<b>Abb. 25</b>	Verschiedene Ansichten der HelloFresh App	55
<b>Abb. 26</b>	Verschiedene Ansichten der HelloFresh App	55
<b>Abb. 27</b>	Altes Logo des Startups <i>Pixam Up!</i>	59
<b>Abb. 28</b>	Markensteuerrad von <b>Olli &amp; Sam</b>	61
<b>Abb. 29</b>	Bilderwelt von <b>Olli &amp; Sam</b> in Form von Postkarten	65

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

<b>CD</b>	Corporate Design
<b>CI</b>	Corporate Identity
<b>UX</b>	User Experience



## A THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN

Apple, Google, Facebook: Die größten Unternehmen der Welt haben vor einigen Jahren als Startups begonnen. Den Meisten ist das Narrativ der jungen, hellen Köpfe bekannt, die nächstelang in Garagen an Rechnern herumbastelten und aus einer guten Idee riesige Imperien aufbauten, die heute das Silicon Valley hinter den Bergen Hollywoods besetzen (vgl. Warmer et al., 2014, S. I). Aber Startups sind längst kein rein US-amerikanisches Phänomen mehr. Auch in Deutschland boomt der Markt für junge Unternehmensgründungen mit signifikantem Wachstum und einem innovativen Geschäftsmodell: „Die Zahl der mit mindestens einer Milliarde US-Dollar bewerteten Startups hat sich in Deutschland in den letzten fünf Jahren mehr als vervierfacht“ (Startup Verband, 2023, S. 8). Je mehr Konkurrenzunternehmen sich in einer Branche etablieren möchten, desto schwieriger wird es für sie, in der Masse des Angebots hervorzustechen. Besonders in der Anfangsphase eines Startups ist es daher wichtig, eine starke Marke aufzubauen. Diese Positionierung im Markt durch die Etablierung einer Markenidentität bringt eine Vielzahl von Vorteilen mit sich, welche in Teil A der vorliegenden Arbeit beleuchtet werden.

### 1 Grundlagen der Markenpositionierung

Die vorliegende Arbeit folgt dem Ziel, Erfolgsfaktoren professionell gestalteter Markenidentitäten für die Markenbildung von Startups zu formulieren. Um einordnen zu können, welchen Einfluss ein visueller Markenauftritt auf die Gesamtökonomie des Unternehmens hat, werden in diesem ersten Kapitel insbesondere wirtschaftstheoretische Erkenntnisse wissenschaftlicher Literatur betrachtet. Durch die Darstellung der Bedeutung eines strategisch ausgefeilten Selbstbildes eines Unternehmens lässt sich weiterführend die Bedeutung des Fremdbildes begründen. Dieses Fremdbild zu beeinflussen, ist schließlich die Herausforderung, der sich die Verantwortlichen in der visuellen Gestaltung eines Unternehmens stellen müssen. In Kapitel 1.1 steht daher die Definition des Begriffs Marke sowie die wissenschaftlichen Erkenntnisse, die die Vorteile einer solchen hervorheben, im Vordergrund. Kapitel 1.2 umfasst weitergehende Erkenntnisse zur Entstehung Marke und ihrer Positionierung auf dem Markt. Diese Positionierung steht im engen Zusammenspiel mit den Begriffen Markenidentität und Markenimage. Die theoretische Betrachtung der Markenbegriffe liefert die Grundlage für die Thematik der visuellen Gestaltung von Markenelementen, die das Zentrum der vorliegenden Arbeit darstellen.

## 1.1 Definition Marke

Der Begriff der Marke wird in der wissenschaftlichen Literatur mitunter in Bezug auf das deutsche Markengesetz betrachtet. Dieses definiert Marken wie folgt:

Als Marken können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Klänge, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden. (§3 Abs. 1 MarkenG)

Dieser Ansatz betrachtet die Erscheinungsform der Markenzeichen, stellt zudem aber auch einen bedeutenden Aspekt in den Vordergrund: Die Möglichkeit, sich durch die Etablierung einer Marke von anderen Unternehmen oder deren Leistungen abzugrenzen. Weiterführend dazu benennt Bruhn (2004, S. 9) den identitätsorientierten Ansatz, demzufolge Marken zu solchen werden, indem sie Identität und Vertrauen stiften. Marken sind also nicht nur Wirtschaftsobjekte, die die Herkunft einer Leistung bestimmen (Mellerowicz 1963, S. 39), sondern vielschichtige Objekte, mit subjektiv und objektiv wirksamen Eigenschaften.

Marken erhalten aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet verschiedene Bedeutungen. Aus Sicht der Konsument:innenwirkung wird ihnen die Fähigkeit der Erfolgsmessung zugeschrieben. Demnach sind Marken erfolgreicher, je besser sie im Gedächtnis der Konsument:innen bleiben (Bruhn, 2004, S. 10). Esch (2017, S. 21) geht in seiner Markenbetrachtung noch einen Schritt weiter und bezeichnet die Konsument:innen als bedeutungstragend für die Markenbildung, da Marken erst durch die Vorstellungskraft der Zielgruppen zu solchen werden. Bei der Überprüfung der Verankerung einer Marke sollte dieser Betrachtung nach immer die Perspektive der Konsument:innen berücksichtigt werden. Welche Wirkungskraft Marken bei Konsument:innen haben, zeigen auch empirische Studien, beispielsweise von Kenning et al. (2002). Sie konnten durch eine Blindtest-Studie mit zwei Versuchsgruppen nachweisen, dass Produkte, die mit bekannten Markenzeichen ausgewiesen werden, häufiger gewählt werden als Produkte von unbekanntem Marken. Das gilt auch, wenn das Produkt als solches nicht als besser wahrgenommen wird als andere Produkte. Die Vergleichsgruppe, welche keine Markenkennzeichnungen erhielt, wählte etwas öfter die Produkte der No-Name-Marke aus (Kenning et al., 2002, S. 3). Dieses Studienergebnis zeigt somit einen der Vorteile, die das Etablieren einer bekannten, wiedererkennbaren Marke für das Unternehmen hat.

Eine weitere Perspektive, aus der Marken betrachtet werden können, ist die der Mikroökonomie. Diese sieht Marken als Möglichkeit, sich auf dem Markt vom Wettbewerb abzugrenzen, so wie es auch in der Definition des Markengesetzes sichtbar wird. Bruhn (2004, S. 28-29) stellt dafür mehrere Funktionen von Marken heraus. Die erste ist die *Renditefunktion*. Diese bezeichnet den Aufwand des Markenerwerbs durch das Patentieren der Marke, was die Möglichkeit eröffnet, höhere Preise zu verlangen als der Wettbewerb und so zum Erwirtschaften von Gewinnen beitragen kann. Weiterhin nennt er die Kommunikationsfunktion, mit der drei weitere Funktionen verbunden werden: Die *Awarenessfunktion*, welche die Markenbekanntheit umfasst, die zu einem bestimmten Markenimage führen soll. Die *Imagefunktion* dient dazu, bei der Zielgruppe ein möglichst genaues Bild eines Unternehmens zu erzeugen. Das trägt wiederum dazu bei, die eigene Leistung von der Konkurrenz abzugrenzen, was als *Profilierungsfunktion* bezeichnet wird. Wie schon die Studie von Kenning et al. (2002, S. 3) belegen konnte, haben Marken zudem eine *Absatzförderungsfunktion*, nach der die Nachfrage einer Leistung bei erfolgreicher Markenführung steigt. Hinzu kommt eine *Stabilisierungsfunktion*, der zufolge eine starke Marke die Gefahr von Marktschwankungen für die verkauften Leistungen minimiert. Geschützt wird die eingetragene Marke zudem durch die gesetzlich geregelte *Schutzfunktion*, die die Plagiatierung der eigenen Marke verbietet (Bruhn, 2004, S. 29).

Insbesondere die Kommunikationsfunktion der Marke kann durch erfolgreiches Brand Design beeinflusst werden. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Marke *Coca-Cola* (Angerer, 2017, S. 80). Ihr Markenlogo und die charakteristische rot-weiße Farbkombination hält sich seit mehr als einem Jahrhundert in kaum veränderter Form. Dabei ist nicht nur das Markenzeichen und die Farbe eindeutig belegt, sondern auch die Flaschenform reicht aus, um die Marke zu erkennen. Sogar der Weihnachtsmann wird von der Coca-Cola als Markenbotschafter verwendet (Angerer, S. 81). Nicht zuletzt die jährliche Weihnachtswerbung mit Bildern von glücklichen Familien unter dem Weihnachtsbaum, die Coca-Cola trinken, vermitteln das Gefühl der Liebe und *Happiness*, die uns das Getränk schenken soll. Mit einem international so wichtigen Fest verbunden zu werden, schafft kaum eine andere Marke so wie Coca-Cola. Angerer (2017, S. 80-81) spricht in diesem Zusammenhang des Gesamterlebnisses einer Marke von ihrer Gestalt und ihrem Gehalt. Gemeinsam prägen sie das Vorstellungsbild der Konsument:innen von der Marke. Mit Gestalt ist dabei die äußere Form der Marke gemeint, mit Gehalt dessen Inhalt. Besonders erfolgreich sind Marken dann, wenn Gestalt und Gehalt miteinander in Einklang stehen. Aus diesem Grund gehört zu dem Design einer Marke immer auch die Identität, die das Design verkörpern soll. Diese Markenidentität ergibt sich aus der Markenpositionierung, die im nächsten Kapitel der vorliegenden Arbeit näher betrachtet wird.

## 1.2 Markenpositionierung und Markenrepositionierung

Das vorangegangene Kapitel zeigt die Möglichkeiten auf, die einem Unternehmen durch die Etablierung einer starken Marke eröffnet werden. Dieses Kapitel stützt sich weitergehend auf die richtungsweisende Funktion der Marke, die durch Positionierungsstrategien umgesetzt werden kann. Eine Markenpositionierung ist Voraussetzung für das interne und externe Bewusstsein über die eigene Marke und die Vorteile gegenüber der Konkurrenz. Der Begriff der Positionierung wird in Kapitel 1.2.1 definiert. Stark Verwandt mit dem Begriff sind die Begriffe Markenidentität und Markenimage, die in Kapitel 1.2.2. erläutert werden. Mit der Markenrepositionierung und dem sich stark verändernden Umfeld von Unternehmen geht auch die Notwendigkeit von Repositionierungen einher. Feddersen (2010, S. 57) beschreibt, dass zu starre Marken weniger erfolgreich sind, da sie mit der Zeit an Relevanz und Aktualität verlieren. Zu viele Veränderungen können hingegen den Verlust des Markenimages hervorrufen. Beides gilt es nach der Markenforschung zu vermeiden. Der Prämissen der Markenrepositionierung wird sich in Kapitel 1.2.3 angenähert.

### 1.2.1 Definition Positionierung

Die Begründungen für die Bedeutung einer starken Marke sind in der Literatur weitreichend vorhanden, wie Kapitel 1.1 zeigt. Weitergehend stellt sich jedoch die Frage, wie eine solche starke Marke entstehen kann. Die Antwort hierauf zeigt sich in der Betrachtung von Strategien zur Markenpositionierung, die aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden können. Meffert et al. (2019, S. 5-6) stellen zwei Ansätze vor: Die *Market-Based View* und die *Resource-Based View*. Erstere bezieht sich auf Märkte in Form von Unternehmensgruppen, auch Branchen genannt, in denen die Unternehmen ähnliche Leistungen anbieten. Sie sind äußeren Einflüssen ausgesetzt, unter denen sie durch geeignete Positionierungsstrategien einen Platz im Markt finden müssen (Porter, 2013, S. 39). Zu den äußeren Einflüssen können die Konkurrenz bzw. Konkurrenzprodukte, Lieferant:innen sowie Abnehmer:innen zählen.

Die Market-Based View setzt eine starre Marktstruktur voraus, bei der der Unternehmenserfolg vom Branchenerfolg abhängig ist. Diese Sichtweise kann kritisiert werden (Meffert et al., 2019, S. 5), weshalb die Betrachtung aus der Resource-Based Perspektive lohnt. Nach dieser wird davon ausgegangen, dass die Unternehmen Einfluss auf die Marktstrukturen nehmen können. Somit gestalten sie selbst ihren Erfolg im Wettbewerb (Meffert et al., 2019, S. 5-6). Für die vorliegende Arbeit wird die weiterführende *holistische Perspektive* der Markenpositionierung als am zielführendsten erachtet. Diese betrachtet die Markt- und Kom-

petenzorientierung gemeinschaftlich (Feddersen, 2010, S. 25-27). Bei der ganzheitlichen Betrachtung kann zum einen die *Inside-out-Perspektive* eingenommen werden, nach der einem Unternehmen verschiedene Kompetenzen und Ressourcen zur Verfügung stehen, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Zum anderen kann die *Outside-in-Perspektive* eingenommen werden, nach welcher die Markenimageperspektive von außen betrachtet wird und das Unternehmen sich dieser anpasst (Boch, 2013, S. 37).

Allen genannten Marktperspektiven ist die Feststellung gemein, dass in den meisten Branchen der Gegenwart ein unüberschaubares Angebot von Gütern und Dienstleistungen vorhanden ist (Meffert et al., 2019, S. 6). Das erzeugt den besonderen Druck auf Unternehmen, sich abzuheben und aus der Masse hervorzustechen. Hinzu kommt das wachsende Bewusstsein der Bevölkerung für soziale, ökonomische und ökologische Zusammenhänge, auch bekannt unter dem zusammenfassenden Begriff Nachhaltigkeit, welches sich auch im Konsum widerspiegelt. Konsument:innen haben ein immer größeres Verlangen danach, zu wissen, woher ihre Konsumgüter kommen und welchen Einfluss diese auf die Nachhaltigkeit nehmen. Der Aufbau eines entsprechend nachhaltigen Images kann daher sehr förderlich für Unternehmen sein (Meffert et al., 2019, S. 8-9). In den vergangenen Jahrzehnten wuchsen zudem die Herausforderungen der Kommunikation zwischen den Unternehmen und ihren Stakeholder:innen stetig an. Durch die fortschreitende Digitalisierung ist jede:r überall und immerzu erreichbar, was in erster Linie ein Vorteil für die Werbebranche ist. Bei weiterer Betrachtung führt es aber zu einer Informationsüberflutung, aus der herauszustechen eine wachsende Herausforderung für Unternehmen darstellt (Meffert et al., 2019, S. 10). All diese Prämissen machen deutlich, dass es für Unternehmen dieser Tage wichtiger denn je ist, eine eindeutige Positionierung im Markt vorzunehmen, um sich abzuheben, seine Zielgruppen auf sich aufmerksam zu machen und sie so lange wie möglich an sich zu binden. Dies wird durch die Verwaltung und Kommunikation einer strukturierten Markenidentität möglich, welche weitergehend genauer betrachtet wird.

## 1.2.2 Markenidentität und Markenimage

Die Konzepte der *Markenidentität* und der Markenpositionierung sind eng verknüpft. Während mit der Markenpositionierung aktive Maßnahmen eines Unternehmens benannt werden, die eine bestimmte Sollstellung im Markt zum Ziel haben, bezeichnet die Markenidentität das tatsächliche Selbstbild des Unternehmens aus interner Perspektive (Baumgarth, 2014, S. 210). Der Identität von Marken können vier Merkmale zugeordnet werden: Die *Wechselseitigkeit* bezeichnet die Entstehung der Markenidentität im Zusammenspiel mit der Umwelt. *Kontinuität* umschließt eine Fortführung identitätsstiftender Merkmale im Laufe der Zeit.



*Konsistenz* benennt die Widerspruchszeit zu einem einzelnen Zeitpunkt und *Individualität* beschreibt die Einzigartigkeit der Marke, die ein Differenzierungspotenzial im Wettbewerb ermöglicht (Feddersen, 2010, S. 3).

Durch Maßnahmen der Unternehmenskommunikation und interne sowie externe Elemente des Marketing-Mix wird die Markenidentität des Unternehmens nach außen transportiert. So entsteht in der Vorstellung der Konsument:innen ein Bild von einer Marke: das *Markenimage* (Esch, 2017, S. 79). Die Markenidentität ist also das vom Unternehmen festgelegte Selbstbild von sich und seiner Leistung, welches durch verschiedene Maßnahmen möglichst detailgetreu nach außen transportiert wird und bei den Konsument:innen ein bestimmtes Image erzeugt (Esch, 2019, S. 201-202). Je genauer das Markenimage mit der Markenidentität übereinstimmt, desto erfolgreicher war dessen Kommunikation (Feddersen, 2010, S. 9). Auch wenn Markenidentität und -positionierung intern vom Unternehmen festgelegte Bilder umfassen, sollte die externe Wahrnehmung der Marke durch die Zielgruppen ausschlaggebend für ihre Konzeption sein. Nicht nur Konsument:innen, sondern alle Anspruchsgruppen sollten dabei das richtige Image von dem Unternehmen haben, um erfolgsbringend für das Unternehmen zu sein (Esch, 2017, S. 79).

Wichtig zu berücksichtigen ist, dass das Image nicht ausschließlich durch die Selbstdarstellung des Unternehmens beeinflusst wird. Komponenten wie Erfahrungen und Lernprozesse seitens der Anspruchsgruppen können das Image beeinflussen, ohne direkt durch das Unternehmen intendiert worden zu sein. Ziel eines modernen Marketing sollte es daher sein, diese Erlebnisse, Empfindungen und Emotionen im Verlauf der Interaktionen zwischen Marke und Konsument:innen positiv zu beeinflussen (Zerr et al., 2022, S. 174). Die ganzheitliche Markenführung kann als kontextorientiert bezeichnet werden und erweitert in diesem Ansatz des Markenmanagements das Markenimage bzw. Markenbild um die Markensubstanz und Markenbeziehungen (Zerr et al., 2022, S. 174-175). Die Markensubstanz umfasst emotionale, ästhetische und soziale Leistungen in Form des vertriebenen Wertpotenzials. Die Kommunikation dieses Wertpotenzials in Form von markenspezifischen Symbolen, Sprache und Storytelling spiegelt sich weitergehend im Markenbild wider. Die Markenbeziehung bezeichnet die Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen den Kommunikator:innen und Rezipient:innen, die eine gewisse Qualität der Interaktion erzeugen können. Beispielhaft für die Markensubstanz sind die Google-Doodles zu nennen. Hierbei handelt es sich um kontextabhängige, ereignisorientierte Gestaltungen, die emotional-ästhetische Zusatzleistungen zu den eigentlichen funktionalen Hauptleistungen der Suchmaschine darstellen (Zerr et al., 2022, S. 175). Diese werden nicht direkt von den Konsument:innen erwartet oder verlangt, erhöhen aber den Wertbeitrag der Leistung. Google verstärkt dadurch sein Image als Informationsdienstleister und erzeugt so ein authentisches und leicht wiedererkennbares Markenimage. An

diesem Beispiel zeigen sich bereits die Möglichkeiten, das Markenimage mit Hilfe visueller Elemente aufzubauen und zu stärken, was im weiteren Verlauf der Arbeit weiter ausgeführt wird (vgl. Kap. 2).

### 1.2.3 Definition Repositionierung

Bei Betrachtung der wissenschaftlichen Literatur kann deduziert werden, dass Marken dynamisch sind. Es lässt sich nie genau vorhersagen, welche Strategie der Markenpositionierung wirksam ist und auf dem Markt besonders erfolgreich sein wird (Errichiello et al., 2017, S. 92). Unter dieser Prämisse kann die Markenrepositionierung in zwei große Phasen aufgeteilt werden: Die erste Phase umfasst den Aufbau der Positionierung, der normalerweise bei der Einführung einer neuen Marke in den Markt eintritt. Die zweite Phase stellt die dynamische Anpassung der Marke dar, die auch als Positionierungswandel oder -pflege bezeichnet werden kann. Zu dieser zweiten Phase zählt auch die Markenrepositionierung (Feddersen, 2010, S. 30).

Markenrepositionierungen können in verschiedenen Intensitätsgraden auftreten und sich ganzheitlich auf ein Unternehmen auswirken oder nur auf einzelne Produkte bzw. Leistungen angewendet werden. Im Bereich der Repositionierung einzelner Produkte lassen sich Produktvariationen und Produktdifferenzierungen unterscheiden (Meffert et al., 2019, S. 457). Ersteres beschreibt die Anpassung eines bereits bestehenden Produkts an sich wandelnde Nachfragewünsche. Zweiteres umfasst das parallele Angebot verschiedener Produktvarianten, wodurch gezielt verschiedene Zielgruppen angesprochen werden sollen. Unterkategorien der Produktvariation sind die Produktpflege und die Produktmodifikation oder auch Produktrelaunch. Bei der Modifikation werden Eigenschaften eines bereits eingeführten Produktes angepasst (Meffert et al., 2019, S. 458-459). Diese Form der Repositionierung kann als Teil des Marketing-Mix verstanden werden. Ein prominentes Beispiel hierfür ist der jährlich zur gleichen Zeit stattfindende Launch der neuen iPhones von Apple, die besonders in der Anfangszeit noch große Veränderungen vorwiesen (Abb. 1).



**Abb. 1**  
Entwicklung der  
Apple iPhones von  
2007-2022  
(Langridge, 2022)

Der Launch des neuen iPhones findet jährlich im September statt und erregt seit 2007 regelmäßig Aufsehen in der Fach-, aber auch Tagespresse wie ZDF heute (*Apple präsentiert neue Modelle*, 2023). Die Marke hat sich damit selbst eine regelmäßig eintretende Garantie für medienübergreifende Aufmerksamkeit geschaffen. Anders verhält es sich bei der Produktpflege, die kleinere Veränderungen von im Markt eingeführten Produkten umfasst. Sie hat beispielsweise das Ziel, kleinere Produktmängel zu beseitigen, die oft erst im Verlauf der Produktverbreitung auffallen, weshalb sie selten nach außen kommuniziert werden (Meffert et al., 2019, S. 458).

Eine weitere Form der Markenrepositionierung ist das *Rebranding* oder auch *Renaming*. Dieses betrifft nicht nur die Anpassung einzelner Produkte, sondern des Gesamtunternehmens. Der Begriff Rebranding definiert somit die grundlegende – häufig visuelle – Veränderung von Markenelementen, wie beispielsweise Name, Logo, Slogan, Corporate Design oder gleich mehrerer dieser Elemente (Muzellec et al., 2006, S. 805). Dabei kann zwischen einem evolutionären und einem revolutionären Rebranding unterschieden werden. Entsteht eine Veränderung langsam und in kleinen Schritten, so handelt es sich um ein evolutionäres Rebranding. Bei einem revolutionären Rebranding handelt es sich hingegen um große, plötzlich auftretende Veränderungen. Das Rebranding bestimmt das Corporate Branding mit. Dieses kann als Einheit von Maßnahmen verstanden werden, die eine vorteilhafte Markenidentität erzeugen sollen. Das Unternehmen kann seinen Stakeholder:innen durch Rebranding-Prozesse vermitteln, dass es sich verändert hat. Je nach Ausprägung der Veränderungen kann das positive oder negative Folgen haben (Muzellec et al., 2006, S. 807).

Eine weitere Differenzierung der Markenrepositionierung lässt sich aus Perspektive der Konsument:innen treffen. Hierbei kann zwischen einer *Umpositionierung* und einer *Neupositionierung* unterschieden werden (Esch, 2019, S. 214-215). Die Umpositionierung beschreibt eine Positionsveränderung, wenn die Marke nicht – oder nicht mehr – den Idealvorstellungen der Konsument:innen entspricht. Dabei werden die Eigenschaften des Unternehmens gezielt verändert, um sich diesen Idealvorstellungen anzunähern. Die Option der Neupositionierung hingegen zielt auf die Einführung neuer Leistungen ab oder ist notwendig, wenn eine Marke große Defizite aufweist. Damit ist die Neupositionierung stärker ausgeprägt als die Umpositionierung, da die Marke mit neuen, vorher nicht dagewesenen Eigenschaften besetzt wird, anstatt die vorhandenen Eigenschaften nur zu modifizieren.

#### 1.2.4 Gründe für Markenrepositionierungen

Jedes Unternehmen bzw. jede Marke sieht sich mit unterschiedlichen Grundvoraussetzungen und Herausforderungen konfrontiert, woraus sich auch verschiedene Auslöser für Repositionierungen ergeben. Folgend werden verschiedene Gründe für Markenrepositionierungen vorgestellt. Diese Erkenntnisse werden bei der methodischen Untersuchung im späteren Verlauf der vorliegenden Arbeit unterstützend eingesetzt, um eine Einordnung der Untersuchungsgegenstände – der repositionierten Startups – vorzunehmen.

Ein Auslöser für eine Markenrepositionierung kann eine veränderte Sicht der Konsument:innen auf die Marke sein. Wird beispielsweise festgestellt, dass eine Zielgruppe sich immer mehr von der eigenen Marke ab- und einer anderen, ähnlichen Marke zuwendet, kann die Markenrepositionierung dazu eingesetzt werden, sie zurückzugewinnen (Esch, 2019, S. 214). Dabei wird das Risiko eingegangen, dass die neue Position bereits durch eine andere Marke besetzt wurde. Hierbei ist besonders zu beachten, dass die Unterscheidungskraft der eigenen Marke zur Konkurrenz erhalten bleibt. Ist dies der Fall, oder lässt sich die alte Zielgruppe nicht mehr zurückgewinnen, so kommt eine Neupositionierung in Frage, die eine ganz neue Zielgruppe anspricht (Esch, 2019, S. 215). Dass Markenrepositionierungen nicht nur aus der Not heraus entstehen müssen, zeigt das Beispiel der Relaunches von Apple (vgl. Kap. 1.2.3). Regelmäßige Produktinnovationen wie diese können die Kund:innenbindung langfristig fördern und ermöglichen eine stetige Anpassung an sich wandelnde Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen (Meffert et al., 2019, S. 469).

Neben der Konsument:innensicht kann die Perspektive der Auslöser für Markenrepositionierungen auch auf ökonomische Zusammenhänge gerichtet werden. Hierzu lassen sich Reputationsschäden und Skandale zählen, die ein Unternehmen dazu bewegen können, sich

zu repositionieren, um Imageschäden zu vermeiden (Goi et al., 2011, S. 447). Auch Wettbewerbsverhältnisse können dazu beitragen, dass Unternehmen zu einer Repositionierung gezwungen werden. Besonders in dynamischen Märkten können dabei Kettenreaktionen entstehen, indem die Repositionierung einer Marke zu einer bereits besetzten Position dafür sorgt, dass die nächste Marke ebenfalls repositioniert werden muss.

Breitschaft et al. (2017, S. 122) schreiben einen steigenden Druck auf die Dynamik von Marken vor allem der voranschreitenden Digitalisierung zu. Die wachsende Nutzung sozialer Medien verändert nicht nur die zwischenmenschliche Kommunikation, sondern auch die Kommunikation von Unternehmen mit ihren Zielgruppen: „Marken müssen ihren Auftritt technisch wie inhaltlich kompatibel gestalten, um crossmedial alle Formate und Plattformen bedienen zu können“ (Breitschaft et al., 2017, S. 122). Doch auch zu viel Dynamik kann zu Problemen führen, wenn die Marke dabei ihre Wiedererkennbarkeit und Konsistenz verliert. Insbesondere Soziale Medien verleiten Markenführende dazu, ihre Zielgruppen aktiv an der Markengestaltung teilhaben zu lassen. Wird dabei jedoch zu sehr auf aktuelle Trends und reaktives *Shapeshifting* gesetzt, kann die Marke ihre zentrale Position verlieren, was ihre Grundfunktionen der Orientierungs-, Entlastungs- und Vertrauensfunktion bei den Zielgruppen vernachlässigt (Breitschaft et al., 2017, S. 123).

Vielen Unternehmen fehlt die Klarheit und Struktur, die zu vorteilhaften Markenfunktionen wie einem hohen Wiedererkennungswert führt, wie Klante (2008, S. 7) mithilfe von Expert:inneninterviews in der Hersteller:innen- und Handelsbranche feststellen konnte. Er bezeichnet den Verlust der Markenidentität bzw. des Markenimages in dieser Form als Markenerosion. Selbst in Branchen mit stark ausdifferenzierten Marken können Markenerosionen entstehen, indem Produkte im Zuge einer *Me-too-Strategie* von anderen Unternehmen übernommen werden, ohne die Bedürfnisse der eigenen Zielgruppe zu berücksichtigen (Klante, 2008, S. 14). Unter einem besonderen Risiko stehen dabei visuelle Rebrandings, beispielsweise in Form neuer Markennamen oder -logos. Zwar sind diese ein besonders deutliches Signal für die Repositionierung eines Unternehmens, können aber auch in kurzer Zeit den Verlust selbst langjährig etablierter Markenimages hervorrufen (Muzellec et al., 2006, S. 807-808). Dieses Risiko zeigt die hohe Bedeutung theoretischer Kenntnisse zu Marken und weshalb es wichtig ist, sie in die Gestaltung und Umgestaltung einer Markenidentität einzubeziehen.

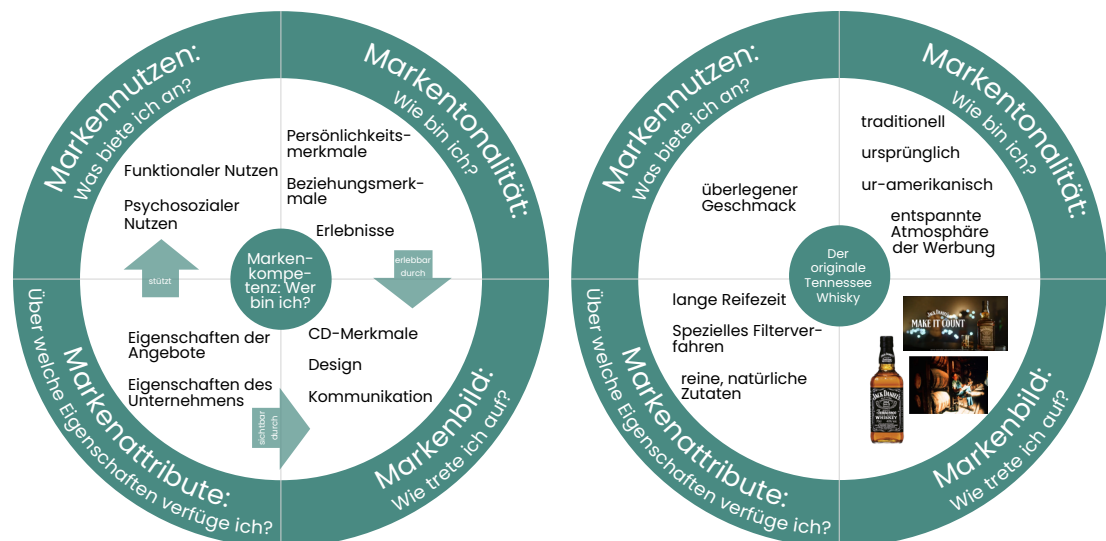
## 2 Markenidentität als Grundlage der Markengestaltung

In Kapitel 1 wurde vorwiegend auf wirtschaftswissenschaftliche Grundlagen von Markenidentitäten, -images und -positionierungen eingegangen. Diese Inhalte werden im Folgenden auf ihre Anwendung in Form von visueller Markengestaltung transportiert. In Kapitel 2.1 wird die Komponente des Markendesigns als wichtiges Zahnrad der Markenstrategie vorgestellt. In Kapitel 2.2 werden die Elemente des Markendesigns spezifiziert und dabei insbesondere auf das Corporate Design als visuelles Sprachrohr der Markenidentität eingegangen.

### 2.1 Markendesign als wichtiges Element der Markenstrategie

Aus theoretischer Sicht gilt es, ein der unternehmensintern festgelegten Markenidentität möglichst kongruentes Markenimage in der Vorstellung der Konsument:innen zu erzeugen. Dies ermöglichen die Unternehmen durch sichtbare Maßnahmen wie Produktdesigns oder Kommunikationsmaßnahmen (Esch, 2017, S. 92). Am Beispiel Apple zeigt sich die Markenidentität jugendlich und modern beispielsweise in der Gestaltung der Produkte in vielfältigen und bunten Designs (Esch, 2017, S. 92-93). Die Grundlage für einen passenden visuellen Auftritt ist damit das Bewusstsein über die eigene Identität, die sich beispielsweise mit dem Ansatz des Markensteuerrads ergründen lässt (Abb. 2).

**Abb. 2**  
Markensteuerrad am  
Beispiel der Marke  
Jack Daniels  
(nach Esch,  
2017, S. 98)



Das Markensteuerrad lässt sich in die linke und rechte Seite unterteilen. Die linke Seite bezeichnet die harten Fakten einer Marke, die sich objektiv beantworten lassen: *Markennutzen* und *Markenattribut*. Die rechte Seite bezieht sich auf die weichen, emotional geprägten Fakten, die vorwiegend nonverbal verankert sind: *Markentonaliät* und *Markenbild*. Das

Zentrum des Markensteuerrads umfasst schließlich die Markenkompetenz, die sich aus dem Extrakt des Zusammenspiels aller vier Elemente zusammensetzt (Esch, 2017, S. 97). An Abb. 2 wird ersichtlich, inwiefern die harten Fakten Einfluss auf die emotional geprägten Wirkungselemente der Marke nehmen. Die Eigenschaften und der Nutzen des Unternehmens werden durch die Markentonaltät und das Design erst erlebbar und sichtbar, was ihre hohe Bedeutung für das Gesamtunternehmen bzw. das Produkt hervorhebt.

In der vorliegenden Arbeit liegt ein besonderer Fokus auf den weichen Fakten, also der Markentonaltät und dem Markenbild, welche durch Designelemente präsentiert und erlebbar gemacht werden. Die Wirkung einer Marke wird dabei durch die fünf menschlichen Sinne beeinflusst. Der wichtigste Sinn für die Reizaufnahme ist in der Markenwahrnehmung der Sehsinn, insbesondere die Wahrnehmung von Farben und Formen (Baumgarth, 2014, S. 119). Farbassoziationen spielen eine besondere Rolle, auch wenn sie – entgegen einem verbreiteten Irrglauben – nicht rudimentär verankert sind. Durch gesellschaftliche Konditionen werden Wirkungsweisen bestimmter Farben über Sozialisierungsvorgänge erlernt. So lässt sich auch in der Markenwelt feststellen, dass in einer Branche oft ähnliche Farben von verschiedenen Marken verwendet werden. So hat sich beispielsweise die Farbe Blau für Tiefkühlpommes etabliert und die Farben Gelb und Grün für Spülmittel (Baumgarth, 2014, S. 120).

Neben Farben und Formen lässt sich auch die Nutzung von Bildern als besondere Kommunikationsform für den emotionsorientierten Markenauftritt feststellen. Der Begriff Image verdeutlicht, was Kroeber-Riel et al. (2015, S. 23-24) aufführen: Bilder bieten die beste Möglichkeit für Marken, aus der Masse hervorzustechen, besonders in der wachsenden Informationsflut der digitalen Welt. Hervorzuheben ist dabei besonders der Bildüberlegenheitseffekt, der von verschiedenen Forschenden festgestellt wurde (vgl. Paivio, 1977, S. 60; Clark et al., 1987, S. 17). Der Forschung zufolge werden Bilder vom menschlichen Gehirn in viel kürzerer Zeit verarbeitet als Text. So können Bilder mittlerer Komplexität innerhalb von 1,5 bis 2,5 Sekunden so weit aufgenommen werden, dass ihr Inhalt später wiedergegeben werden kann. In derselben Zeit können nur etwa zehn Wörter aufgenommen werden (Kroeber-Riel et al., 2015, S. 24).

Die Wahrnehmung der Marke hat einen Einfluss auf den Umgang mit dieser. So kann bereits die Form des Markenzeichens ausschlaggebend dafür sein, ob Konsument:innen eine Marke eher wählen würden als eine andere, wie eine Studie von Machado et al. (2015) zeigt. In der Studie wurde zwischen drei Formen von Logos unterschieden: abstrakt, wie z.B. das Logo von *Reebok*, kulturell wie beispielsweise das *rote Kreuz* und natürlich/organisch, wie das Krokodil von *Lacoste*. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass organische Logos einen höheren Einfluss nehmen als die anderen beiden Kategorien. So konnte ein unbekanntes, organisches Logo denselben Effekt erzielen wie ein bekanntes, abstraktes Logo einer etablierten Marke

(Machado et al., 2015, S. 84). Die Bedeutung von visuellen Markenelementen für die Markennwirkung verdeutlicht, wie wichtig ein professioneller Umgang mit den visuellen Elementen des Marketing-Mix ist. Aufbauend auf den dargestellten Erkenntnissen des Zusammenspiels von Markentheorien mit visueller Markengestaltung werden im nachfolgenden Kapitel die Prämissen des gezielten Aufbaus einer visuellen Markenidentität durch ein Corporate Design aufgeführt.

## 2.2 Vermittlung der Corporate Identity mittels Corporate Design

Die Herleitung der Markengestaltung aus der Markenstrategie wird erweitert durch den Forschungsbereich der *Corporate Identity*, kurz CI. Die „CI ist zu einem ganzheitlichen Prozess der Identitätsfindung geworden, der zur starken Positionierung und zu einem unverwechselbaren Profil verhilft. ... CI schafft somit für alle Bereiche eine besondere Klarheit und Sicherheit, die die Beteiligten überzeugt und begeistert“ (Regenthal, 2009, S. 5). Die CI lässt sich in drei Säulen unterteilen: *Behavior*, *Communication* und *Design*. Sie unterstützt die Identitätsbildung und präsentiert die geplante Ausrichtung nach innen und außen (Regenthal, 2009, S. 6). In der vorliegenden Arbeit liegt ein besonderer Fokus auf der Säule des *Corporate Design*, kurz CD. Dieses bezeichnet ein „einheitliches Erscheinungsbild auf der Basis strategisch festgelegter Anforderungen“ (Rohn, 2009, S. 182). Das CD sollte demnach nicht nur nach ästhetischem Befinden oder aktuellen Trends erfolgen, sondern eng an die strategisch festgelegten Ziele des Unternehmens angeknüpft werden. Die Identität der Marke soll in die Vorstellung der Konsument:innen projiziert werden und sie so dabei unterstützen, ein möglichst übereinstimmendes Markenimage aufzubauen (Foroudi, 2022, S. 10).

Als Grundlage für das Corporate Design können sechs Gütekriterien der Markenidentität dienen, die es zu übersetzen gilt: *Relevanz*, *Differenzierbarkeit*, *Glaubwürdigkeit*, *Vorstellbarkeit*, *Inspiration* und *Anwendbarkeit* (Betsch et al., 2017, S. 107). Erweiternd dazu lassen sich die markentheoretischen Aspekte *Identifikation*, *Markengefallen*, *Markenerinnerung* und die *rechtliche Schützbarkeit* der Marke durch ein wirksames Branding nennen (Langner et al., 2019a, S. 591). Für die in der vorliegenden Arbeit angestrebte Untersuchung der CDs von Startups ist es grundlegend, die einzelnen Designelemente zu erläutern. Auf Basis dieser Elemente wird das Untersuchungsdesign erstellt.



## 2.2.1 Markenname

Der Markenname ist eng mit den durch das Unternehmen festgelegten Markenattributen und dem Markenversprechen verknüpft (Foroudi et al., 2022, S. 54). Meist wird er in Form eines Logos, also Folge von Buchstaben sowie Ziffern, oder in Kombination mit einem Signet, also einem nicht-alphanumerischen Zeichen kommuniziert (Linxweiler et al., 2022, S. 62). Der Markenname wird als zentrales Schlüsselement des Marketing-Mix betrachtet, der das Markenimage stark beeinflussen kann. Er ist einer der ersten Berührungspunkte der Stakeholder:innen mit dem Unternehmen bzw. dem Produkt (Foroudi et al., 2022, S. 55). Markennamen müssen nicht nur die Markenstrategie übertragen, sondern haben auch einen juristischen und digitalen Wert (Kircher, 2019, S. 605). Letzterer steigt immer mehr, wie die wachsende Zahl der Domainanmeldungen zeigt (Kircher, 2019, S. 606). Durch den juristischen Schutz kann der Name vor Nachahmungen bewahrt und sein Alleinstellungsmerkmal gesichert werden (Kircher, 2019, S. 610). Abgesehen von den anwendungsbezogenen Vorteilen des Markennamen hat er auch einen hohen emotionalen Wert. Er verleiht der Marke eine Persönlichkeit, macht sie einzigartig und unterscheidbar von Konkurrenzmarken (Kircher, 2019, S. 609).

Ein starker Markenname hebt die Markenpositionierung hervor. Langner (2019, S. 594) unterscheidet zwischen bedeutungslosen und bedeutungshaltigen Markennamen. Sie können entweder einen direkten bzw. verknüpfenden oder keinen Bezug zu den Markenattributen aufweisen. Bedeutungslose Markennamen bestehen häufig aus Neologismen oder vermeintlich unzusammenhängenden Buchstabenkonstellationen. Einige von ihnen erzeugen dennoch einen Assoziationsspielraum, wie beispielsweise die Speiseprodukte *Patros* oder *Giotto*, die eine Wortherkunft aus Griechenland für griechischen Feta oder Italien für eine Süßspeise zum Kaffee vermuten lassen. Umgekehrt hat die Marke *Du darfst* einen sinnstiftenden Bezug mit der Ermutigung, zu etwas Süßem zu greifen, der auch formal durch die unmissverständliche Wortkombination deutlich wird. Weitere Beispiele werden in der folgenden Tabelle dargestellt:

	Bedeutungslose Markennamen	Bedeutungshaltige Markennamen
Kein Bezug zum Angebot	<i>Eso, Xerox</i>	<i>Bärenmarke, Apple</i>
Assoziativer Bezug zum Angebot	<i>Patros, Giotto</i>	<i>Du darfst</i>
Direkter Bezug zum Angebot		Volkswagen, TV-Movie

**Tab. 1**

Kategorisierung von Markennamen (nach Langner, 2019, S. 594-595)

Ein Nachteil bezugs- bzw. assoziationsloser Markennamen ist ihre erschwerte Merkfähigkeit. Je bildhafter ein Wort ist, desto besser lässt es sich mit der jeweiligen Marke verknüpfen. Eine Möglichkeit, Neologismen dennoch merkbar zu machen, sind *artifizielle Namen*, die sich leicht mit einer neuen Bedeutung aufladen lassen. Ein Beispiel hierfür ist der Name *Scook*, der sich aus den Begriffen *School* und *Book* zusammensetzt (Kircher, 2019, S. 610). Eine weitere wichtige Komponente in der Namensfindung ist die Beachtung sprachlich-kultureller Bedeutungsunterschiede, falls die Marke langfristig über das eigene Land hinaus aufgestellt werden soll. Sie sollte in verschiedenen Sprachen schreib- bzw. aussprechbar sein (Kircher, 2019, S. 611). Außerdem können Wortbedeutungen in verschiedenen Ländern unterschiedlich sein, was bei dem britischen Schokoriegelhersteller *Delight* zu einem Problem wurde. Während der Begriff in Großbritannien im übertragenen Sinn für Vergnügen steht, wurde in Deutschland ein kalorienarmer Riegel darunter vermutet. Als klar wurde, dass der Riegel nicht weniger Kalorien hat als Konkurrenzprodukte, führte das zur Abwendung von dem Produkt (Kircher, 2019, S. 606-607).

In Fällen wie dem des *Delight*-Herstellers können Renamings durchgeführt werden, um das Unternehmensimage zu verbessern oder ganz neu aufzustellen. Diese Umbenennungen werden zunehmend gebräuchlicher und können den Wert des Unternehmens steigern (Foroudi et al., 2022, S. 55). Mit dem starken Wiedererkennungswert, der dem Markennamen inhärent ist, geht jedoch eine hohe Gefahr des Image- und Positionsverlusts einher. Insbesondere lange etablierte Marken müssen sowohl ihre Mitarbeitenden als auch Zielgruppen eingehend informieren und auf die neue Markenidentität einstellen, wenn sie erfolgreich sein soll (Muzellec et al., 2006, S. 820). Gelingt das, kann ein Renaming allerdings ein erfolgreicher Weg sein, eine neue Markenidentität verknüpft mit einem neuen Markenimage aufzubauen (Muzellec et al., 2006, S. 821).

## 2.2.2 Markenzeichen und Typographie

Das Markenzeichen zählt zu den gebräuchlichsten Markierungselementen einer Marke (Langner et al., 2019b, S. 624). Ihm kommt innerhalb des Corporate Designs eine besondere Bedeutung zu, die sich auf den Bildüberlegenheitseffekt zurückführen lässt (vgl. Kap. 2.1): „Das Logo bildet ... einen Schlüssel zum Markenimage“ (Langner et al., 2019b, S. 624). Es kann zwischen Bildzeichen, auch Signets genannt, und typographisch modifizierten Schriftzeichen, auch als Logos bezeichnet, unterschieden werden (Linxweiler et al., 2022, S. 63). Bildzeichen können außerdem abstrakter oder konkreter Natur sein. Konkrete Bildzeichen stellen im Gegensatz zu abstrakten Bildzeichen einen Bezug zu einem realen Gegenstand her, wobei ein wachsender Trend zur Abstraktion erkennbar ist. Dieser Trend kann kriti-

siert werden. Insbesondere seriöse Unternehmen wie Banken neigen dazu, abstrakte Signets zu wählen oder sie immer mehr zu abstrahieren, wodurch der Bildüberlegenheitseffekt der überlegenen Wahrnehmungswirkungen gefährdet wird (Langner et al., 2019b, S. 624). Abb. 3 zeigt drei abstrakte Signets von Banken, die nicht sofort auf den Markennamen schließen lassen. Die zugehörige Marke muss demnach zuerst gelernt werden. Leichter fällt die Identifikation des muschelförmigen Signets, das einen direkten Bezug zu dem Markennamen *Shell* herstellt. Das *Starbucks*-Signet der Darstellung einer Sirene weckt weitergehend spezifische Assoziationen zur Marke (Wagner, 2017, S. 44).



**Abb. 3**

Abstrakte Signets vs. konkrete Signets (Privatkunden, 2024; Die Marke Commerzbank, o.D.; Unternehmenskunden, 2024; About us, 2024; Starbucks, 2024)

Logos wie beispielsweise das von *Volkswagen* bestehen ausschließlich oder mehrheitlich aus Schriftzeichen und verzichten damit ebenso wie abstrakte Signets auf den Bildüberlegenheitseffekt (Langner et al., 2019b, S. 625). Die Schriftart ist dennoch ausschlaggebend für die Wirksamkeit der Corporate Communication. Wie auch die anderen Elemente des CD kann die Schriftart diverse Botschaften an die Leser:innen übermitteln und ihren Wiedererkennungswert erhöhen (Foroudi et al., 2022, S. 48). Je nach Betrachter:in können unterschiedliche Präferenzen in der Typographie vorliegen. So werden z.B. Männer eher von formalen, einfachen, bereits bekannten Schriftarten angesprochen als Frauen, die eher informelle Schriftarten bevorzugen. Bei Überschriften ist hingegen kein geschlechtsspezifischer Unterschied zu erkennen, hier werden auch komplexere Schriftarten akzeptiert (Lohr, 2022, S. 819). Auch abgesehen von Schriftlogos ist die Wahl einer einheitlichen und gut leserlichen Schriftart daher essenziell für die Leserlichkeit und Verständlichkeit der Inhalte (Foroudi et al., 2022, S. 49).

Ein Markenzeichen hat die wichtige Aufgabe, die Markenbekanntheit zu steigern, indem es einen erinnerungsstarken Effekt erzeugt. Bestenfalls entstehen bereits beim Betrachten des Logos positive Markenassoziationen, die die Markenidentität widerspiegeln. Zudem sollen sie dabei unterstützen, sich von anderen Marken abzuheben, indem sie leicht wahrnehmbar, eigenständig und erinnerbar sind (Langner et al., 2019b, S. 626). Dieser Effekt wird am ehesten erzielt, wenn Wort und Bild eine Einheit bilden, was sich mit der Imagery-Forschung erklären lässt (vgl. Kap. 2.1). Dieser Effekt kann verstärkt werden, indem Wort- und Bildzeichen miteinander verschmolzen werden, wie eine Studie von Lutz et al. (1977) belegt. In der Studie konnten die Versuchspersonen mit dem Namen verschmolzene Bildlogos besser behalten als einfache Bild-Schriftlogo-Paare. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist das Logo der

*Sparkasse* (Langner et al., 2019b, S. 627). Unter Anbetracht dieser Theorien wird deutlich, dass Markenname und Markenlogo nicht als zwei verschiedene Elemente des Corporate Designs betrachtet werden sollten, sondern stets gemeinsam betrachtet und nach außen kommuniziert werden sollten.

Für die Gestaltung des Logos können verschiedene Faktoren berücksichtigt werden, die in der Gestaltungsforschung als förderlich für die Wahrnehmung und das Gefallen des Logos gelten. Das Bildzeichen kann in Form, Farbe und gelernte Wissensinhalte unterteilt werden (Langner et al., 2019b, S. 632). So unterstützen beispielsweise symmetrische Formen die Wahrnehmung positiver als Asymmetrien, da sie schneller verarbeitet, besser erinnert werden und besser gefallen. Auch die Komplexität kann Einfluss nehmen, jedoch nur bis zu einem bestimmten Grad. Zu einfache Reize wirken nicht aktivierend genug, um gut in Erinnerung zu bleiben und gefallen oft nicht so sehr wie Reize höherer Komplexität. Zu komplexe Designs hingegen wirken überfordernd und können zu einem Abbruch der Betrachtung führen, was ebenfalls zu einem schnelleren Vergessen des Reizes führt. Eine Komplexitätsreduktion kann beispielsweise ermöglicht werden, indem einfache geometrische Formen kombiniert oder hohe Kontraste zwischen Figur und Grund gewählt werden (Langner et al., 2019b, S. 632-634). Besonders erinnerungsstark werden Markenlogos durch Lebendigkeit, Konkretheit, Prägnanz und Eigenständigkeit (Langner et al., 2019b, S. 643).

Farben, Farbtöne und Farbqualitäten können einen starken Einfluss darauf nehmen, wie das Markenzeichen wahrgenommen wird. Dies trifft besonders auf neue und unbekannte Marken zu, zu denen die Stakeholder:innen noch kein Markenimage aufbauen konnten (Labrecque et al., 2012, S. 713). Die Wahl der Farbe für das Markenzeichen ist also insbesondere für Startups bedeutend, die auf die von der Gesellschaft gelernten Assoziationen zu bestimmten Farben und Farbabstufungen zurückgreifen können, um ihre Markenidentität schnell übertragen zu können. Außerdem kann die Wahrnehmung der Marke durch Eigenschaften wie Farbsättigung oder Farbwert Einfluss nehmen: Eine hohe Farbsättigung wirkt erregender und aufregender als eine niedrige (Labrecque et al., 2012, S. 717).

Die Umgestaltung des Logos, auch als Rebranding bezeichnet, kann je nach Intensität eine der deutlichsten Repositionierungen einer Marke darstellen, die sogar den Verlust des etablierten Markenimages herbeiführen kann (Muzellec et al., 2006, S. 807). Ein Rebranding sollte deshalb gut überlegt sein und wird selten aus rein ästhetischen Gründen vorgenommen. Die Gütekriterien der Markenidentität müssen im Vordergrund stehen, um die Werte und Haltung des Unternehmens mit der Gestaltung glaubwürdig widerzugeben (Betsch et al., 2017, S. 110). Eine Studie von Walsh et al. (2010) zeigt, dass Änderungen des Markendesigns vor allem bei überzeugten Markennutzer:innen auf Abwehr stoßen können. Bei weniger über-

zeugten Nutzer:innen, beziehungsweise solchen, die die Marke noch nicht lange kennen, fällt die Reaktion auf Veränderungen im Markendesign positiver aus (Walsh et al., 2010, S. 80-81). Diese Erkenntnis kann besonders in Anbetracht des Rebrandings von Startups als positiv bewertet werden. Insbesondere im Anfangsstadium können Rebrandings die bereits erreichten Stakeholder:innen positiv beeinflussen.

### 2.2.3 Farben und Formen

Neben dem Markenzeichen und Markennamen können weitere gestalterische Elemente genutzt werden, um ein einheitliches und ausdrucksstarkes Gesamtbild zu erzeugen. Farben und Formen sind wichtige Bestandteile des Markenzeichens, die auch in die restlichen Gestaltungselemente übernommen werden sollten. Die Bedeutung von Farben für das Corporate Design wird vor allem am Beispiel der *Iconic Brands* deutlich, die eine Farbe für sich fest besetzen konnten (Lischka, 2017, S. 69). Bekannte Beispiele sind die Farben Lila, Dunkelblau und Rot, die sich in der Markenwelt kaum noch von den Marken *Milka*, *Nivea* und *Coca-Cola* trennen lassen. Auch wenn die meisten Farben bereits durch Iconic Brands besetzt sind, lässt sich durch sie mehr Aufmerksamkeit erzeugen als durch einfache schwarz-weiß-Darstellungen (Langner, 2019b, S. 635).

Farben können bestimmte Erlebnisreize aktivieren, die je nach Kultur und Sozialisierung variieren (Foroudi et al., 2022, S. 51). Unter den Designelementen hat die Farbe den stärksten Effekt auf Betrachter:innen und kann auch einen Einfluss auf die Wahrnehmung anderer Elemente wie Formen oder Schriftarten nehmen (Foroudi et al., 2021, S. 50). Zudem hat die Wahl der Farbe ebenso wie der Name und die Form des Logos einen Einfluss auf das Unternehmensimage. Eine Studie von Bottomley et al. (2006, S. 72) aus Großbritannien zeigt, dass die Farben Schwarz und Blau eher als funktional betrachtet werden, während die Farben Pink, Violett und Rot als sensorisch-sozial eingestuft werden. Eine Zuordnung der Farben zu unterschiedlichen Produkten in derselben Studie zeigt, dass als funktional eingestufte Produkte wie Frostschutzmittel und Elektronik ebenfalls der Farbe Blau zugeordnet werden. Sensorisch-soziale Produkte wie Vergnügungsparks oder Parfüms werden hingegen eher der Farbe Rot zugeordnet (Bottomley et al., 2006, S. 73). Diese Erkenntnisse zeigen, dass bestimmte Farben auch eine bestimmte Erwartungshaltung bei den Konsument:innen hervorrufen können. Darauf sollte in der Konzeption des CD bereits geachtet werden, um diese zu erfüllen bzw. für die Bildung des intendierten Images zu nutzen.

Auch Formen können unterschiedliche Wirkungen auf Betrachter:innen haben. Ihre Darstellung kann zwei- oder dreidimensional sein, ihre Konturen können von spitz bis eckig,

tailliert bis rund, dick bis dünn oder stabil bis instabil viele Varianten annehmen und ermöglichen damit einen großen Gestaltungsspielraum (Linxweiler et al., 2022, S. 60). Jede Form hat eine andere Wirkung. So werden spitzwinklige Formen als mächtig und aktiv wahrgenommen und aktivieren die Rezipient:innen stärker, da man sich an spitzen Formen eher verletzen kann als an runden (Langner, 2019b, S. 634). Rechtwinklige Formen erzeugen eher die Assoziation passiv und mächtig und runde Formen wirken eher passiv und schwach, wobei Kreise die geringste Assoziation zu Schwäche erzeugen (Langner, 2019b, S. 365). Typischerweise wird die Wirkung der Formen in Verpackungsdesigns genutzt, wie z.B. taillierte Duschgel-Flaschen oder die praktische Form der *WC-Ente*. Letztere wurde erfolgreich als Markenzeichen übersetzt (Linxweiler et al., 2022, S. 60).

## 2.2.4 Bilderwelt und Charaktere

Neben Grafiken, die für ein Markenlogo verwendet werden können, sind auch *Schlüsselbilder* und *Bilderwelten* wichtige Elemente des CD (Baumgarth, 2014, S. 273). Die Bilderwelt beeinflusst das Markenimage insbesondere durch emotionale Werte und die Fähigkeit, schnell im Gedächtnis gespeichert und auch schnell wieder abrufbar zu sein. Zudem werden Bilder seltener kritisch hinterfragt als Textinhalte, da sie einer geringeren kognitiven Kontrolle unterliegen. So können auch logisch betrachtet widersprüchliche Botschaften über Bilder kommuniziert werden, ohne Reaktanzen auszulösen (Ruge, 2005, S. 244). Eine lila Kuh wäre mit Worten wohl deutlich schwerer zu erklären, als wenn sie auf Verpackungen abgedruckt wird oder über den Fernsehbildschirm spaziert.

Schlüsselbilder, oder auch *Key Visuals*, können die angestrebte Position einer Marke modifizieren und dadurch greifbar machen (Baumgarth, 2014, S. 272). Bei einem Key Visual handelt es sich um ein visuelles Motiv, das über einen längeren Zeitraum hinweg Werbebotschaften einer Marke vermittelt (Kroeber-Riel et al., 2015, S. 167). Key Visuals können Markenzeichen, nutzenbezogene oder erlebnisorientierte Bilderwelten sein (Ruge, 2005, S. 248). Nutzenbezogene Bilderwelten zeigen den Nutzen oder die Funktionalität einer Marke oder eines Produktes auf, was vor allem für Alltagsmarken sinnvoll ist. Beispiele für Marken, die dies nutzen, sind Reinigungsmarken wie *Meister Proper* oder Banken wie die *Volks- und Raiffeisenbanken* (Ruge, 2005, S. 249). Erlebnisorientierte Bilderwelten hingegen sind die komplexesten Arten der Key Visuals, die am einfachsten zu Fehlinterpretationen führen können. Beispiele hierfür sind Zigarettenmarken wie *Marlboro* oder Getränkemarken wie *Beck's*. Sie vermitteln das Gefühl von Freiheit, Jugend, Selbstverwirklichung oder eines Ausbruchs aus der Realität durch die Nutzung der Produkte (Kroeber-Riel et al., 2015, S. 399).

Eine erweiterte Form der Bilderwelt ist der Einsatz von Charakteren: Diese „stellen als reale oder fiktive Menschen oder Tiere eine spezielle Form der visuellen Brandingelemente dar“ (Baumgarth, 2014, S. 269). Sie können aus realen Personen oder auch virtuellen, Maskottchenähnlichen Figuren bestehen. Bekannte Beispiele sind die bereits genannte lila Kuh für Milka, Claus Hipp für seine eigene Marke oder auch George Clooney als Werbegesicht für Nespresso. Der Einsatz solcher Charaktere führt zu hohen Aufmerksamkeits- und Sympathiewerten bei den Stakeholder:innen (Baumgarth, 2014, S. 269).

## 2.2.5 User Experience

Die Erfahrung, die ein:e Kund:in mit einer Marke hat, ist prägend für das Markenimage (vgl. Kap. 1.2.2). Der Begriff *User Experience*, kurz UX, bezieht sich auf diese Erfahrung und wird besonders in digitalen Anwendungen bedeutend, wenn die User:innen direkt mit der Marke interagieren. Zum Erhalt der User Experience zählt insbesondere im digitalen Bereich auch das Interface Design, welches eine Nutzbarkeit der Anwendung erzeugt und so maßgeblich zur UX beiträgt (Ochsenhirt, 2017, S. 232). Werden komplexe Raster, Schriftarten oder andere visuelle Elemente vorausgesetzt, kann die Umsetzung beispielsweise für kleinformatische Endgeräte wie Smartphones überfordernd wirken (Spies, 2015, S. 143).

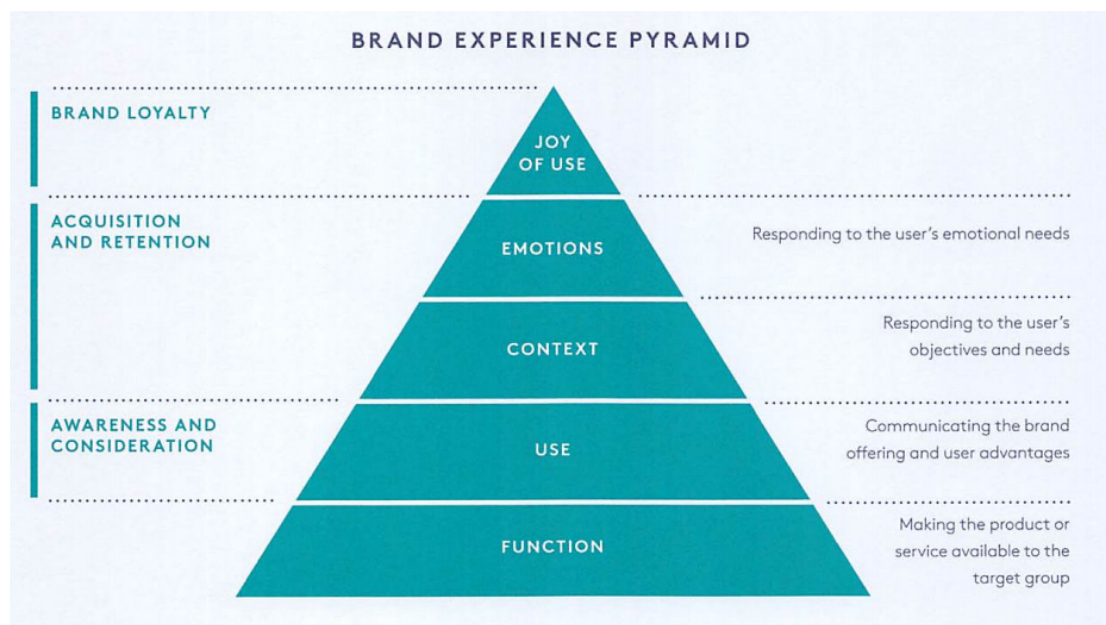
Für Unternehmen mit einem Fokus auf digitale Wertschöpfung ist die Überschneidung von CD und Interface Design besonders wichtig und schafft sowohl Vertrauen als auch ein Qualitätsversprechen (Ochsenhirt, 2017, S. 232). Bei mobilen Applikationen, kurz Apps, kann das Oberflächendesign sogar Auswirkungen auf die Stimmung der Betrachter:innen haben. So bewirken klassische, organisierte Oberflächendesigns eine emotionale Ausgeglichenheit, während expressive Designs emotional anregend wirken (Bhandari et al., 2017, S. 526). Ästhetisch gestaltete Oberflächen aktivieren zudem eher die Aufmerksamkeit der User:innen und erleichtern so das Verständnis für die präsentierten Inhalte. Als ästhetisch werden dabei insbesondere im mobilen Bereich ausbalancierte und originelle Designs empfunden (Bhandari et al., 2017, S. 531). Während ausbalancierte Designs zur leichten Verständlichkeit und damit der verbesserten User Experience beitragen, wecken originelle Designs das hedonistische Grundbedürfnis der User:innen und erhöhen so die Freude an der Nutzung.

Übergeordnet zur User Experience steht die *Brand Experience*, die sich nicht nur auf das digitale Interface bezieht, sondern auf das Markenerlebnis in allen Facetten. Der Einbezug der Brand Experience in die CI und damit das CD ist derzeit noch die Ausnahme (Spies, 2015, S. 3). Er fordert dazu auf, bereits in der Planung der Markenstrategie einen Fokus auf deren

Anwendbarkeit zu berücksichtigen (2015, S. 70). Auf die UX bezogen, sollte die Oberfläche einer Website oder App im Rahmen des CD so darstellbar sein, dass User:innen sie problemlos nutzen können. Der einfachste Weg, dies zu erreichen, ist die Umsetzung nach bekannten Mustern. Ein Online-Shop sollte beispielsweise immer eine Suchfunktion beinhalten und einen schnellen Überblick über alle Produkte ermöglichen. Je nach festgelegter CI kann aber auch das Gegenteil Erfolg bringend sein, indem die User:innen beispielsweise durch neue Funktionsweisen überrascht werden (Spies, 2015, S. 200). Diese Überraschung kann beispielsweise durch *Gamification*-Elemente erreicht werden, die User:innen dazu motivieren, möglichst oft und lange auf der Anwendung zu verweilen. Das kann mitunter durch die Einführung von Erfahrungspunkten oder sammelbaren Prämien erreicht werden (Spies, 2015, S. 202). Ziel einer guten Brand Experience ist es, die Marke von der reinen Funktionsebene auf ein Produkt mit Spaßfaktor anzuheben, zu dem Kund:innen gerne zurückkehren (vgl. Abb. 4). Um dieses Ziel erreichen zu können, muss das CD die nötigen Voraussetzungen schaffen.

**Abb. 4**

Die Brand Experience Pyramide (Spies, 2015, S. 141)





### 3 Zwischenfazit: Markenpositionierung von Startups

Die vorliegende Arbeit legt den Fokus auf die Markenidentität von Startups. Im Verlauf des theoretischen Teils wurde auf verschiedene Möglichkeiten der Markenpositionierung bzw. Repositionierung eingegangen. Die Einführung einer Marke bietet verschiedenste Vorteile und kann als unausweichlich bezeichnet werden, da sie das Produkt oder die Leistung kennzeichnen, es von Konkurrenzprodukten unterscheidbar und rechtlich schützenswert machen (vgl. Kap. 1.1). Verschiedene Einflüsse auf Branchen- und Gesellschaftsebene sowie die voranschreitende Digitalisierung verstärken den Druck auf Unternehmen, starke Marken aufzubauen. Durch sie zeigen sie ihre Positionierung und können aus der Informationsflut hervorstechen (vgl. Kap. 1.2.1), was beispielsweise durch den Bildüberlegenheitseffekt belegt werden kann (vgl. Kap. 2.1). Eine starke Markenidentität ruft in der Vorstellung der Zielgruppen ein Markenimage hervor, das sich vorwiegend aus nonverbalen Eigenschaften wie Bildern, Erfahrungen und Emotionen bildet. Diese können vorwiegend durch emotional-ästhetische Elemente beeinflusst werden, was die Bedeutung visueller Elemente im Marketingmix hervorhebt (vgl. Kap. 1.2.2).

In der Umsetzung der Positionierung und Repositionierung von Marken bieten sich strategische Modelle wie das Markensteuerrad von Esch (2017, S. 98) besonders für Startups zur Orientierung an. Durch das Bewusstsein über die eigenen Markenattribute und den Markennutzen kann erschlossen werden, welche Tonalität und Markenbilder nach außen transportiert werden sollen. Besonders in der Anfangszeit kann es von großem Vorteil sein, sich regelmäßig daran zu erinnern, wie man sich und seine Marke darstellen möchte, um ein stringentes Markenimage zu erhalten. Erweiternd dazu ist der Bereich der CI und CD hervorzuheben, der die strategisch orientierten Ziele des Unternehmens in ein einheitliches Erscheinungsbild übersetzt (vgl. Kap. 2.2). Die Repositionierung von Marken kann in diversen Formen auftreten und betrifft häufig Elemente des CD, die damit zu starken Veränderungen in der Markenidentität führen. Das kann lange aufgebaute Markenimages gefährden (vgl. Kap. 1.2.4). Diese Gefahr besteht bei der Repositionierung von Startups kaum, da sie meist noch kein ausgeprägtes Markenimage besitzen. Im Gegenteil konnte eine Studie von Walsh et al. (2010, S. 80-81) zeigen, dass ein Rebranding des Markenlogos bei unbekannteren Marken positive Reaktionen hervorrufen kann.

70 Prozent der befragten Startups einer Studie von Mechenbier et al. (2019, S. 38-39) gaben an, dass die Marke einen starken bis sehr starken Einfluss auf die Investor:innensuche nimmt. Die Marke kann damit bereits vor dem Erstkontakt mit Kund:innen ausschlaggebend für den Erfolg des Startups sein. Auch im späteren Verlauf wird der Einfluss der Marke auf

den Unternehmenserfolg als sehr hoch eingeschätzt, beispielsweise bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden sowie der Kaufentscheidung der Kund:innen, bei der 75 Prozent der Befragten einen hohen bis sehr hohen Einfluss zuordneten. Obwohl im wissenschaftlichen wie auch praktischen Bereich Konsens über die große Bedeutung von Markenidentitäten bzw. CIs im Wirtschaftssektor besteht, stellen Startups diese in der Umsetzung oft hinten an. Dafür liegen verschiedenste Gründe vor, wie Amend et al. (2019, S. 9) durch Expert:inneninterviews mit neun verschiedenen Startups herausfinden konnten. Hauptsächlich werden dabei fehlende finanzielle sowie personelle Ressourcen als Gründe genannt (Amend et al., 2019, S. 19). Gleichzeitig wird dem Markenauftritt ein wichtiger Beitrag von bis zu 50 Prozent zum gesamten Markenerfolg beigemessen (Amend et al., 2019, S. 14). Ein besonderer Fokus liegt auf der Gestaltung des Logos und passender Schriftarten und Symbole. Auch der Faktor Emotionalität wird bereits berücksichtigt, allerdings ebenfalls im Bereich der Logogestaltung und Typographie (Ahmed et al., 2019, S. 18). Für eine ausgeprägtere Form der Markenkommunikation fehlt es meist an Expertise, Budget und Personalressourcen (Amend et al., 2019, S. 19).

Aus den vorgestellten Studien zu den Markenauftritten von Startups lässt sich schließen, dass sich diese besonders in der Anfangszeit noch auf oberflächliche CD-Elemente begrenzen. Zwar wird beispielsweise auf eine einheitlich festgelegte Nutzung von Logos, Typographie und Farben geachtet, diese werden jedoch nicht immer von professionellen Designer:innen konzipiert. Zudem können Elemente des CD besonders in der Anfangsphase noch regelmäßigen Veränderungen unterliegen (Amend et al., 2019, S. 16-17). Allerdings wird in den Studien nur die Situation aus Sicht der Startups betrachtet, ohne ihren jeweiligen Erfolgsstatus zu beachten. Aus den dargelegten Prämissen ergibt sich ein Erkenntnisinteresse nach dem Status der Professionalität des Markenauftritts besonders erfolgreicher Startups, um einen Zusammenhang der beiden Faktoren miteinander untersuchen zu können. Daraus lässt sich die forschungsleitende Frage der vorliegenden Arbeit schließen: Warum sollten Startups in professionell gestaltete Markenidentitäten investieren?

## B. ANALYSE

Auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen wird im weiteren Verlauf eine empirische Studie durchgeführt, die das Ziel verfolgt, Antworten auf die im Zwischenfazit begründete Forschungsfrage zu formulieren. In Kapitel 4 werden daher wichtige Begriffe in Bezug auf das Forschungsthema Startups definiert und erläutert. Kapitel 5 umfasst die Beschreibung des empirischen Vorgehens von der Auswahl der Untersuchungsgegenstände bis hin zum Forschungsdesign. In Kapitel 6 werden schließlich die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt, welche in Kapitel 7 eingeordnet und in Erfolgsfaktoren übersetzt werden.

### 4. Forschungsgegenstand Startups

Für die weitere Ausführung der forschungsleitenden Frage und ihre Unterteilung in Unterfragen ist es nötig, eine Definition des Begriffs Startup und der zugehörigen Themengebiete vorzunehmen. Durch die Einordnung der Begriffe wird es ermöglicht, Analysekriterien für die empirische Untersuchung festzulegen. Nach Warmer et al. (2014, S. 1) sind Startups Unternehmensgründungen „auf der Suche nach einem nachhaltigen und skalierbaren Geschäftsmodell“. Im Unterschied zu klassischen Unternehmensgründungen zeichnen sie sich durch eine hohe Innovationskraft und eine ausgeprägte Wachstumsorientierung aus. Ein Unternehmen gilt zudem nur in den ersten zehn Jahren ab der Unternehmensgründung als Startup (Startup Verband, 2023, S. 12). Etwa 32 Prozent der in Deutschland gegründeten Startups der letzten Jahre befassen sich mit Informations- und Kommunikationstechnologie und etwa zwei Drittel von ihnen verfolgen digitale Geschäftsmodelle (Startup Verband, 2023, S. 16-17).

Für die vorliegende Studie wird eine mehrstufige Inhaltsanalyse als zielführende Methode erachtet, da diese einen Vergleich verschiedener Entwicklungsstufen des CD mit dem allgemeinen Wachstum des Unternehmens ermöglicht. Startups durchlaufen in ihrer Geschichte mehrere Arten von Phasen. Eine dieser Arten ist der Finanzierungskreislauf. Dieser beginnt mit der Frühphase, welche die Zeit vor Markteintritt beschreibt, in der die Finanzierungsmittel etwa durch Investor:innen oder staatliche Fördermittel eingetrieben werden (Startup Verband, 2023, S. 36). Eine weitere wichtige Finanzierungsphase ist der *Exit*, der von 65,5 Prozent der deutschen Startups angestrebt wird (Startup Verband, 2023, S. 39). Er bezeichnet den Verkauf von Anteilen des Unternehmens, beispielsweise in Form eines Börsengangs, oder auch den gesamten Verkauf des Unternehmens an andere Unternehmen. Eine andere Variante ist der *Trade Sale*, also die Integration des eigenen Unternehmens in ein größeres Unternehmen (Bundesverband Deutsche Startups e.V., 2021, S. 5). Viele Startups, die einen

Exit planen, setzen sich das Wachstumsziel bei einer Bewertung im dreistelligen Millionenbereich, was in Deutschland erst wenigen Unternehmen gelang. Bekannte Beispiele sind *Zalando*, *DeliveryHero*, *Flaschenpost* und *HelloFresh* (Startup Verband, 2023, S. 40).

Neben dem Finanzierungskreislauf können auch andere Arten von Phasen zielführende Indikatoren für die Untersuchung der vorliegenden Arbeit sein. Einige der größten Hürden der deutschen Startups sind die Kund:innengewinnung, das Erreichen eines Cashflows bzw. einer Liquidität und die Rekrutierung von Mitarbeitenden (Startup Verband, 2023, S. 54). Auch diese Kriterien können in Phasen eingeteilt werden. Die Betrachtung der Phasen von Startups dient der Grundlage für die Wahl der Messzeitpunkte für die mehrstufige Inhaltsanalyse, welche in Kapitel 5.3 begründet wird.

## 5. Empirisches Vorgehen

Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse, die in Teil I der vorliegenden Arbeit dargestellt wurden, wird folgend eine empirische Analyse der visuellen Designelemente von Startups durchgeführt. Die Analyse soll die Benennung von Erfolgsfaktoren von visuellen Markendesignelementen für Startups ermöglichen. Dafür wird zunächst in Kapitel 5.1 eine begründete Auswahl zweier Startups aus dem deutschen Raum getroffen, die sich für die Analyse eignen. In Kapitel 5.2 wird dann die Anwendung der Inhaltsanalyse erläutert. Anhand der theoretischen Grundlagen sowie der Startup-Begriffe, die in Kapitel 4 dargestellt wurden, werden in Kapitel 5.3.1 schließlich Analyse Kriterien formuliert, auf deren Basis die Inhaltsanalyse durchgeführt wird.

### 5.1 Auswahl der Startups

Eine Herausforderung bei der Auswahl der Startups ist die Gewährleistung einer Vergleichbarkeit. Wie in Kapitel 4 dargestellt wird, kann eine solche Vergleichbarkeit durch die Gemeinsamkeit hergestellt werden, dass die Startups einen Exit erreicht haben müssen. Dies stellt zugleich sicher, dass das Startup erfolgreich ist, da ein Exit in Form eines Börsengangs oder einer Fusionierung erst ab einem bestimmten Umsatz möglich bzw. sinnvoll ist. Somit lässt sich argumentieren, dass bestimmte Veränderungen in den Markenauftritten des Startups zu ihrem wachsenden Erfolg beigetragen haben. Diese Vorsätze grenzen die Auswahl der Untersuchungsgegenstände zugleich stark ein, da bisher nur wenige deutsche Startups einen erfolgreichen Exit erreichen konnten. Die Wahl der Forschungsgegenstände fällt nach diesen Vorüberlegungen auf die ehemaligen Startups *Zalando* und *HelloFresh*, die beide eine Listung im DAX zu verzeichnen haben (Startup Verband, 2023, S. 40).

### 5.2 Vorstellung der Methode

Die Forschungsmethode der Inhaltsanalyse bezeichnet eine systematische, theoriegeleitete Analyse von Kommunikationsmitteln mit dem Ziel, „Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen“ (Mayring, 2015, S. 13). Als qualitative Analysen gelten solche, die auf Messungen nach Nominalskalen basieren (Mayring, 2015, S. 18). Für die vorliegende Studie wird die Analyse von Texten, Bildern und Zeichen beabsichtigt. Dafür bietet sich die zusammenfassende Inhaltsanalyse an, die sich durch eine Kategorienbildung auszeichnet. Das Kategoriensystem ist zentral für die qualitative Inhaltsanalyse, da es eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit herstellt (Mayring, 2015, S. 51).

Mayring (2015, S. 68) unterscheidet *deduktive* von *induktiven Kategorien*. Deduktive Kategorien sind jene, die vor der eigentlichen Durchführung der Analyse festgelegt werden. In diesem Fall werden sie nach den in Kapitel 2 präsentierten Kriterien der Markenidentität sowie des CD gebildet. Deduktive Kategorien lassen sich in *formale, inhaltliche, typisierende* sowie *skalierende Strukturierungen* unterteilen. Sie können durch induktive Kategorien erweitert werden, die durch die Reduktion des Untersuchungsmaterials auf ihren wesentlichen Kern entstehen. Induktive Kategorien lassen sich also erst während bzw. nach der eigentlichen Analyse bilden und unterstützen so die Strukturierung des Auswertungsprozesses. Die gebildeten Kategorien können zudem durch sogenannte *Explikationen* erweitert werden, wobei zusätzliches Material herangezogen wird, um eine noch präzisere Untersuchung des Gegenstands zu ermöglichen. Auf Basis der Kategorienbildung nach Mayring (2015) werden im folgenden Kapitel die festgelegten Analyse Kriterien für die Studie dargestellt.

## 5.3 Forschungsdesign

Die beiden Startups werden an jeweils zwei Zeitpunkten ab Beginn ihrer Gründung auf ihre Markenidentität hin überprüft. Die Eignung der Elemente jedes Startups wird dann mit dem Erfolgsstatus des jeweiligen Zeitpunkts abgeglichen, um eine Aussage über die Korrelation des Markenauftritts mit dem Erfolg der Marke treffen zu können. Da für diese Untersuchung ein Blick in die Vergangenheit nötig ist, werden insbesondere die archivierten Online-Auftritte der zwei Startups in Form der jeweiligen Websites untersucht, da diese gut zugänglich sind. Als Hilfswerkzeug dient dazu das Internet-Archiv <https://web.archive.org/>, das es ermöglicht, Websites zu beliebigen Zeitpunkten der Vergangenheit aufzurufen. Durch das Archiv lassen sich die zu den ausgewählten Zeitpunkten genutzten Elemente der Markenidentität herauslesen. Diese können dann anhand der Analyse Kriterien untersucht werden, die im folgenden Kapitel vorgestellt werden.

### 5.3.1 Analyse Kriterien des Markenerfolgs

Um einen Vergleich der älteren mit den neueren Markenidentitäten der Startups durchführen zu können, müssen die Stadien in der jeweiligen Unternehmensentwicklung möglichst ähnlich sein. Als Startpunkt der Untersuchung wird daher ein Zeitraum innerhalb der ersten zwei Jahre nach der Unternehmensgründung gewählt, um davon ausgehen zu können, dass bereits eine öffentlich zugängliche Website besteht und diese mit genügend Inhalten für eine aussagekräftige Analyse gefüllt ist. Da die ausgewählten Startups im Verlauf ihrer Entwicklung einen Exit zu verzeichnen haben, lässt sich an dieser Stelle ein zweiter Zeitpunkt festle-

gen, zu dem die Unternehmen untersucht werden sollen. Als dritter Untersuchungszeitraum wird der aktuelle Stand der Startups untersucht, um nachvollziehen zu können, welche Veränderungen bis zum aktuellen Zeitpunkt bestehen. Dadurch wird die Aussagekraft der zu formulierenden Erfolgsfaktoren vertieft.

### 5.3.2 Analysekriterien des Markenstatus

Linxweiler et al. (2022, S. 52) stellen ein Konzept zur Überprüfung des Markenstatus vor, der einige für die vorliegende Studie förderliche Kategorien beinhaltet. Die Analyse des Markenstatus ermöglicht demnach die Feststellung des aktuellen Zustands der Marke und insbesondere des *Marken-Designs*. Das Marken-Design steht für „alle kreativ-schöpferischen Prozesse des Markenmanagements“ (Linxweiler et al., 2022, S. 56). Hierbei wird zwischen dem elementaren und dem komplexen Marken-Design unterschieden. Für Außenstehende ist nur eine Untersuchung des elementaren Marken-Designs eindeutig nachvollziehbar. Linxweiler et al. (2022, S. 59) orientieren sich dabei am Markensteuerrad nach Esch (2017, S. 98; vgl. Kap. 2.1). Diesem Beispiel folgend ergeben sich aus dem Markenbild die deduktiven Kategorien für die Messung der Markenidentität in der vorliegenden Studie. Danach werden aus den Elementen der *Markenattribute*, *Markennutzen* und *Markentonalität* induktive Kategorien entwickelt.

#### 5.3.2.1 Deduktive Kategorien

Die übergeordnete Frage nach dem Markenbild wird anhand der in Kapitel 2.2 vorgestellten CD-Kategorien überprüft:

##### Markenname

*Frage: Welche Bedeutung oder welchen Bezug zum Angebot vermittelt der Markenname?*

##### Markenzeichen

*Fragen: Welche Art von Markenzeichen liegt vor? Welche Gestaltungskriterien lassen sich erkennen?*

##### Typographie

*Fragen: Liegen klar definierte Schriftarten vor? Wie wirken sie?*

##### Farben

*Fragen: Liegen klar definierte Farben vor? Wie wirken sie?*

## Formen

---

*Fragen: Werden einheitliche Formen verwendet? Stimmt ihre Wirkung mit den anderen Design-Elementen überein?*

## Bilderwelt

---

*Fragen: Ist abgesehen vom Markenzeichen eine einheitliche Bilderwelt zu erkennen? Ist sie nutzen- oder erlebnisbezogen?*

## Charaktere

---

*Frage: Werden Charaktere eingesetzt?*

## User Experience

---

Die User Experience soll zum einen im Rahmen der Webseiten der Startups untersucht werden, zum anderen stellen aber auch Apps ein wichtiges Instrument zur Unterstützung positiver Erfahrungen mit dem Unternehmen dar. Die Qualität dieser Anwendungen hat eine große Auswirkung auf Komponenten wie die Nutzungsdauer oder -häufigkeit. Studien wie die von Lindgaard et al. (2011) zeigen, dass die Entscheidung, ob eine Web-Anwendung als hochwertig angesehen wird, innerhalb von wenigen Sekunden getroffen wird. Verbunden mit den Erkenntnissen des Bildüberlegenheitseffekts, also der schnellen Aufnahme von Bildern im menschlichen Gehirn, lässt sich schließen, dass das visuelle Design einen großen Einfluss auf den Erfolg von Web-Anwendungen hat. Mobile Apps werden immer häufiger eingesetzt (Bhandari et al., 2017, S. 525), womit auch die Bedeutung sinnvoller App-Designs steigt, um einen Mehrwert gegenüber herkömmlichen Webseiten zu liefern. Die Untersuchung einer App lässt sich über das Internetarchiv nicht umsetzen. Zur Vollständigkeit der Analyse werden sie jedoch in die Bestandsaufnahme der aktuellen Auftritte der Startups aufgenommen.

*Fragen: Sind besondere UX-Kriterien erkennbar? Welche Besonderheiten sind im App-Design erkennbar?*

## MarkenbildO

---

Das Markenbild wird insbesondere durch Massenkommunikation nach außen transportiert (Esch, 2017, S. 101), was durch die Untersuchung der Websites gut widerspiegelt werden kann. Aber auch Elemente wie Verpackungen, Werbemittel und die Gestaltung von Verkaufsräumen tragen zum Transport der Markenidentität nach außen bei. Aus diesem Grund sollen bei der Untersuchung auch Kommunikationsinhalte wie etwa Social Media, Pressearbeit oder Werbung berücksichtigt werden.

*Frage: Wie tritt das Startup auf?*



### 5.3.2.2. Induktive Kategorien

#### Markenattribute

Die Markenattribute werden durch das Markenbild sichtbar. Sie können sich in einem funktionalen oder sozialen Nutzen äußern. Die Markenattribute gehören zu den harten Fakten des Markensteuerrads, die im Untersuchungsverlauf vor allem der besseren Einordnung der untersuchten Design-Elemente dienen.

*Frage: Welche Eigenschaften vermittelt das CD?*

#### Markennutzen

Der Markennutzen wird durch die Markenattribute gestützt. So wird beispielsweise der Markennutzen eines besonders wohlschmeckenden Whiskys durch die Markenattribute einer sehr langen Reifezeit ermöglicht (Esch, 2017, S. 99). Der Markennutzen äußert sich im funktionalen oder psychosozialen Nutzen und gehört ebenfalls zu den harten Fakten der Gesamtmarke.

*Frage: Welchen Nutzen transportiert das CD?*

#### Markentonalität

Die Untersuchung der Markentonalität ermöglicht die Wiedergabe der Gefühlswelten, die durch die Markenidentität entstehen. Die Markentonalität kann sich in Persönlichkeits- sowie Beziehungsmerkmalen und Erlebnissen äußern, die durch das Markenbild erlebbar gemacht werden. Die Untersuchung der Markentonalität erlaubt somit eine vertiefende Analyse des Markenbilds, indem die Wirkung des Designs berücksichtigt wird.

*Frage: Welche Merkmale und Erlebnisse vermittelt das CD?*

#### Repositionierung

Im Verlauf der vorliegenden Arbeit wurde auf die große Bedeutung von Markenrepositionierungen eingegangen. Daher wird den Komponenten des Markensteuerrads noch eine eigene Kategorie angefügt:

*Frage: Welche Veränderungen liegen im CD zwischen Gründung, Exit und Gegenwart vor?*

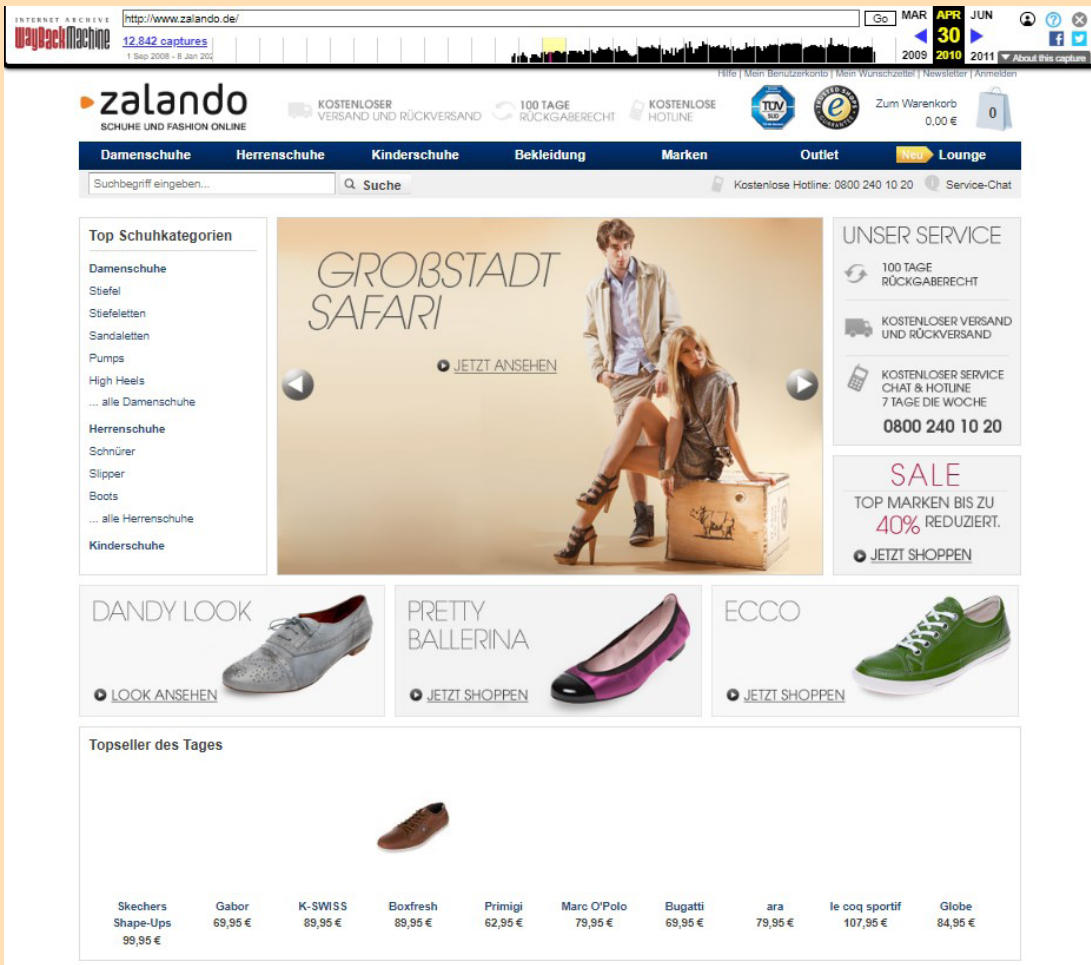
## 6. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse der Markenauftritte von *Zalando* und *HelloFresh* nach den festgelegten Analysekriterien vorgestellt. Das gesammelte Analysematerial ist im digitalen Anhang (Anh. 2) vorzufinden.

### 6.1. Zalando

Die Zalando SE wurde 2008 in Berlin von David Schneider und Robert Gentz (Deges, 2020, S. 48) als Online-Shop für Schuhe gegründet und ist heute „eine der führenden Online-Plattformen für Mode und Lifestyle in Europa“ (*Zalando auf einen Blick*, o.D.). Damit hat das Unternehmen seine zehnjährige Lebensdauer als Startup überschritten, was jedoch keinen Nachteil darstellt, da das Forschungsdesign der vorliegenden Studie den Untersuchungszeitraum ohnehin in der Vergangenheit ansetzt. Als Startup setzte Zalando für damalige Verhältnisse neue Standards und zeichnete sich durch eine hohe Innovation im noch wenig ergründeten Online-Handel aus (Deges, 2020, S. 10). Insbesondere durch die Entwicklung eines kostenlosen Versands, eines kund:innenfreundlichen Retoursystems und schneller Lieferzeiten unterstützte Zalando das rasante Wachstum des Onlinehandels in Deutschland. Dieses große Wachstumspotenzial spricht für die Benennung des Unternehmens als Startup. Zalando konnte im Jahr 2022 einen Jahresumsatz von 10,3 Mrd. € verzeichnen (*Zalando auf einen Blick*, o.D.) Zudem handelt es sich bei dem Unternehmen um eine der wenigen deutschen Neugründungen, die im Dax gelistet werden (Startup Verband, 2023, S. 40). Den Exit in Form eines Börsengangs erreichte Zalando am 1. Oktober 2014 (*IPO Pressemitteilung zur Preisfestsetzung*, 2014, S. 1).

Analysematerial



**Abb. 5**  
Der Online-Shop von Zalando im April 2010



**Abb. 6**  
Darstellung der Produkte 2010



**Abb. 7**  
Produktpräsentationen als Elemente der Bildwelt

## 6.1.1. CD von Zalando im Zeitraum der Gründung

Nachdem bestätigt werden kann, dass es sich bei Zalando in seiner Anfangszeit um ein Startup handelte, können folgend die Analysekriterien hinsichtlich des Marken-Designs angewendet werden. Der erste Untersuchungszeitraum beläuft sich auf die ersten beiden Jahre nach der Gründung im Jahr 2008. Die analysierten Inhalte stammen aus der Schlagwort-suche *Zalando.de* auf dem Web-Archiv-Tool <https://web.archive.org>. Die nachstehenden Erläuterungen erfolgen in Form von Antworten auf die Fragen, die in Kapitel 5.3.2 formuliert wurden.

### Markenname

---

Auf den ersten Blick erscheint der Name Zalando sowohl bedeutungs- als auch bezugslos zu dem Konzept des Online-Versandhandels. Eine kleine Ähnlichkeit lässt sich mit dem spanischen Wort *Zapatos* für Schuhe herstellen. Eine andere Begründung für den Neologismus lässt sich jedoch in der Orientierung des deutschen Startups an dem amerikanischen Unternehmensvorbild *Zappos* finden. Zalando-Investor Oliver Samwer hatte zudem zuvor ein eBay-ähnliches Unternehmen namens *alando* gegründet, an dessen Namen vermutlich schlicht das ‚Z‘ von Zappos angehängt wurde (Wolf, 2019).

### Markenzeichen

---

Das Markenzeichen besteht vorwiegend aus einem Schriftzeichen, das um ein einfaches Symbol ergänzt wird. Es handelt sich demzufolge eher um ein Bild-Schriftlogo-Paar als um eine Verschmelzung, da sich das Signet insbesondere in der Farbe von dem Schriftzeichen unterscheidet. Das Bildzeichen aus einem einfachen Dreieck mit abgerundeten Ecken ist zweidimensional und abstrakt gehalten und erlaubt keinen Rückschluss auf den Markennamen.

### Typographie

---

Das Logo ist in einer serifenlosen Variante gehalten. Die weitere erkennbare Schriftart der Corporate Website ist ebenfalls serifenlos, stimmt jedoch nicht mit dem Logo überein. Sie wird in unterschiedlichen Schriftschnitten, -farben und -größen dargestellt, welche Unterschiede zwischen Titeln und Fließtexten verdeutlichen.

### Farben

---

Das Markenzeichen legt einen klaren Fokus auf die Farben Schwarz und Orange. Die Farbe Schwarz weckt im Allgemeinen eher negative Verknüpfungen, kann aber auch positive Assoziationen wie Stärke, Modernität, Individualität und Status hervorrufen. Die Farbe Orange ist in der Markenwelt nicht so häufig vorzufinden wie andere Farben (Linxweiler et al., 2022,



S. 61). In der Farbpsychologie steht sie für Aktivität, Energie, Geselligkeit, Freude, Wandel, Jugend und Herbst. Negative Assoziationen können Aufdringlichkeit, mangelnde Seriosität und Leichtlebigkeit sein (Welsch et al., 2012, S. 89).

Die Corporate Website von Zalando führte zur Anfangszeit zusätzlich zu dem Schwarz und Orange die Farben Dunkelblau, Grau und Gelb für Highlights sowie rote Hervorhebungen in Texten. Insgesamt wird keine Einheitlichkeit vermittelt (vgl. Abb. 5).

### Formen

---

Im Anfangsstadium der Zalando-Website sind keine außergewöhnlichen Formen zu entdecken, die Elemente werden stets in rechteckige Boxen unterteilt und parallel zueinander angeordnet. Das abgerundete Dreieck, welches als Signet dient, ist auf der Website nicht wiederzuentdecken. Alle Elemente sind zweidimensional dargestellt, abgesehen von den Buttons zum Durchklicken der Bildergalerie, die im 3D-Design gehalten wurden (vgl. Abb. 5).

### Bilderwelt

---

Neben dem Markenzeichen sind mitunter Icons auf der Website zu finden, mit denen die drei Service-Komponenten *Versand*, *Rückgaberecht* und *Hotline* an verschiedenen Stellen hervorgehoben werden (vgl. Abb. 5). Die Website lebt des Weiteren von Produktfotografien sowie Menschen, die Produkte tragen oder präsentieren. Besonders fällt dabei die Einheitlichkeit der Bilder auf. So werden beispielsweise alle Produkte in gleicher Richtung ausgerichtet (vgl. Abb. 6). Auch die Produktpräsentationen durch Models folgen einem sehr einheitlichen Muster, in dem sich auch die Typographie der restlichen Website widerspiegelt, im Gegensatz zur eher bunten Farbwelt (vgl. Abb. 7). Die Bilderwelt der Zalando-Website von 2010 scheint keiner ausgeprägten Zielsetzung zu folgen. Die Präsentation der Produkte vermittelt nicht das Gefühl, dass der Kauf zur Selbstverwirklichung oder einem Ausbruch aus der Realität beiträgt. Sie zeigt auch keinen besonderen Nutzen, der einen Vorteil gegenüber anderen Produkten bzw. Shoppingwebsites verspricht.

### Charaktere

---

Es werden keine Charaktere eingesetzt.

### User Experience

---

Das Oberflächendesign wirkt sehr aufgeräumt und damit leicht zu nutzen, was unter der Prämisse, dass Onlineshopping im Jahr 2010 noch in seinen Anfängen stand, positiv zu bewerten ist. Kategorien wie beispielsweise die Aufteilung in *Männer*, *Frauen* und *Kinder* und auch die Suchkategorien wie *Sandalen* oder *Stiefel* ermöglichen es den User:innen, einen schnellen und leichten Überblick über das gesamte Sortiment zu erhalten. Die Suchfunktion lässt sich bereits in diesem Entwicklungsstadium nach Suchkriterien wie *Größe*, *Marke* oder

Farbe filtern, was den hohen Innovationsfaktor des Startups unterstreicht. Woran es mangelt, ist ein Erlebnisfaktor, der die User:innen zum weiteren Erkunden animiert. Das änderte sich Ende des Jahres 2010 durch die Einführung der Lounge, einer Mitgliedschaft, die besondere Vorteile verspricht. Diese Lounge hebt die reine Funktionsebene des Online-Shops an, indem sie den Mitgliedern exklusive Vorteile zusichert und sie so zur Rückkehr animiert.

### Markenbild

Wie in Kapitel 5.3.2.1 dargestellt, sollen bei der Analyse des Markenbilds auch andere Kommunikationskanäle als die Website einbezogen werden. Zalando wurde in seiner Anfangszeit durch die TV-Werbekampagne *Schrei vor Glück* bekannt, die bereits ein Jahr nach der Gründung, im Jahr 2009, begann (Deges, 2020, S. 131). Im Jahr 2010 wurden vor allem vor Glück schreiende Kund:innen und Postbot:innen in verschiedenen Werbekampagnen eingesetzt (Abb. 8).

**Abb. 8**

TV-Werbekampagne  
*Schrei vor Glück*,  
Frühjahr 2010  
(cvoteamrockit,  
2010a)



Die Zalando-Werbespots des Jahres 2010 bedienen sich dabei stark der stereotypen Darstellung von shopping- und schuhsüchtigen Frauen. Der Slogan *Schrei vor Glück* wird in verschiedenen Spots anhand von schreienden Personen vertieft und auch mit dem Thema Konsum wird sich auf humorvolle Art und Weise auseinandergesetzt, wie ein weiterer Werbespot des Jahres 2010 zeigt. In dem Werbespot wird eine konsumkritische Kommune von den Vorteilen des Zalando-Versands überzeugt (Abb. 9).

**Abb. 9**

TV-Werbekampagne  
*Schrei vor Glück*,  
Herbst 2010  
(cvoteamrockit,  
2010b)



Die Betrachtung der Werbespots lässt auch einen Rückschluss auf die damals verwendeten Verpackungen der Versandpakete zu. Die Pakete wurden mit dem Schriftzeichen sowie einem Muster aus dem Signet versehen. So wird bereits vor Öffnung des Pakets deutlich, dass es sich um eine Zalando-Bestellung handelt und die Pakete dienen gleichzeitig als gut erkennbare Werbefläche. Das unterstützt die Integration des Designs von der Web-Anwendung in die reale Welt.

### Markenattribute

Zusammenfassend zu der Betrachtung der nachvollziehbaren CD-Elemente lässt sich erörtern, dass die visuelle Markenidentität der Zalando-Website von 2010 stark funktional geprägt ist. Die genutzten Bilder reichen nicht aus, um ein ausgeprägtes Image von der Marke zu erzeugen. Die Markenattribute von Zalando werden Anfang 2010 insbesondere durch Claims, also Corporate Communication, und weniger durch das Design sichtbar. An verschiedenen Stellen der Corporate Website werden die Vorteile des Online-Shops hervorgehoben: 100 Tage Rückgaberecht, kostenloser Versand und Rückversand sowie reduzierte Preise. Diese Attribute sind besonders in der Anfangsphase des Online-Shop-Marktes sehr wichtig, um Kund:innen die Sicherheit zu vermitteln, die sie benötigen, um das zu seiner Zeit neuartige Shopping-Konzept ausprobieren zu wollen. Diese Vorteile werden auch in den TV-Werbespots vermittelt. Jedoch wird hier bereits mehr Emotionalität eingesetzt, indem die Videos mit Humor und auch Gesellschaftskritik spielen.

### Markennutzen

Der Markennutzen, der sich aus den Claims der Corporate Website herauslesen lässt, ist insbesondere das bequeme Bestellen von zu Hause aus, das durch die einfachen Versandbedingungen gestützt wird. Zudem wird das Gefühl vermittelt, besonders günstige Deals zu erhalten, da die Website eine schnelle Übersicht über viele Produkte ermöglicht. Der Slogan des TV-Spots „Schrei vor Glück oder schick's zurück“ (Schuhfan083, 2010) macht den Markennutzen ebenfalls deutlich.

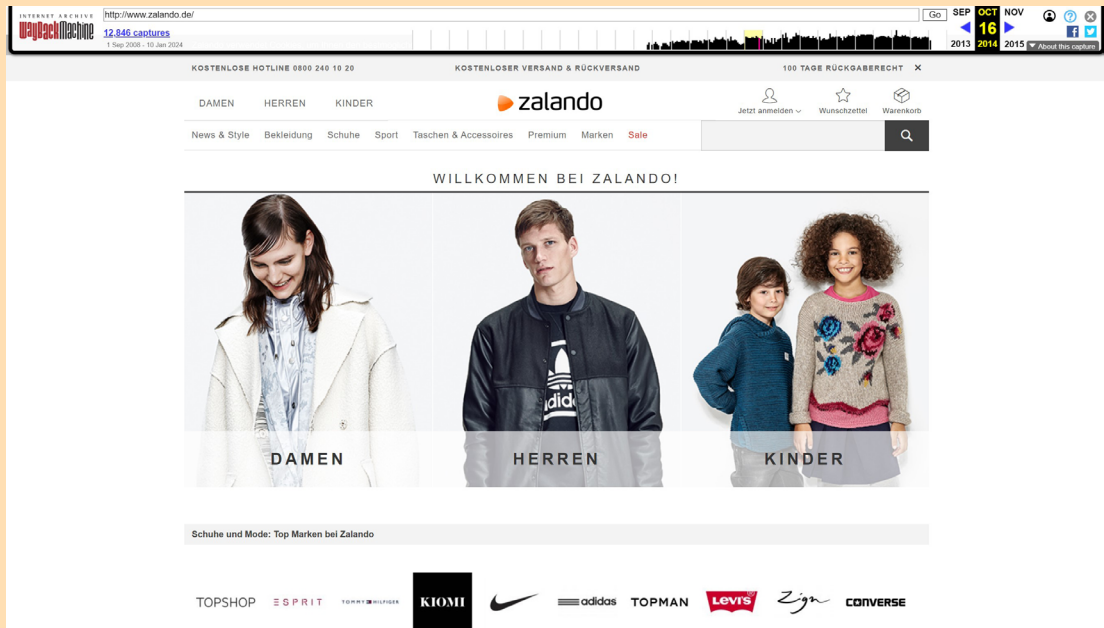
### Markentonalität

Die Gefühlswelten werden auf der Website kaum angesprochen, da die Bilderwelt stark funktional geprägt ist und keine Emotionalität vermittelt. Das CD lässt in dieser Hinsicht kaum Spielraum für die Präsentation der Markenidentität. Eine Emotionalität wird vor allem über die TV-Werbespots erzeugt. Diese wurden damals bereits von der Agentur Jung von Matt konzipiert und umgesetzt, was für ihren hohen Professionalitätsgrad spricht. Die Spots sollten laut Zalando-Gründer Robert Gentz vor allem Aufsehen erregen und Zalando zum Gesprächsthema machen (Hüsing, 2010).

## Analysematerial

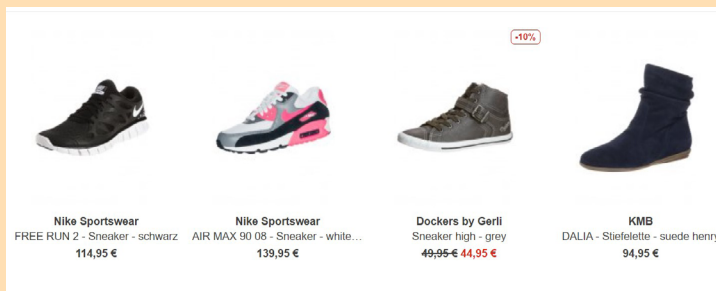
**Abb. 10**

Der Online-Shop von Zalando im Oktober 2014



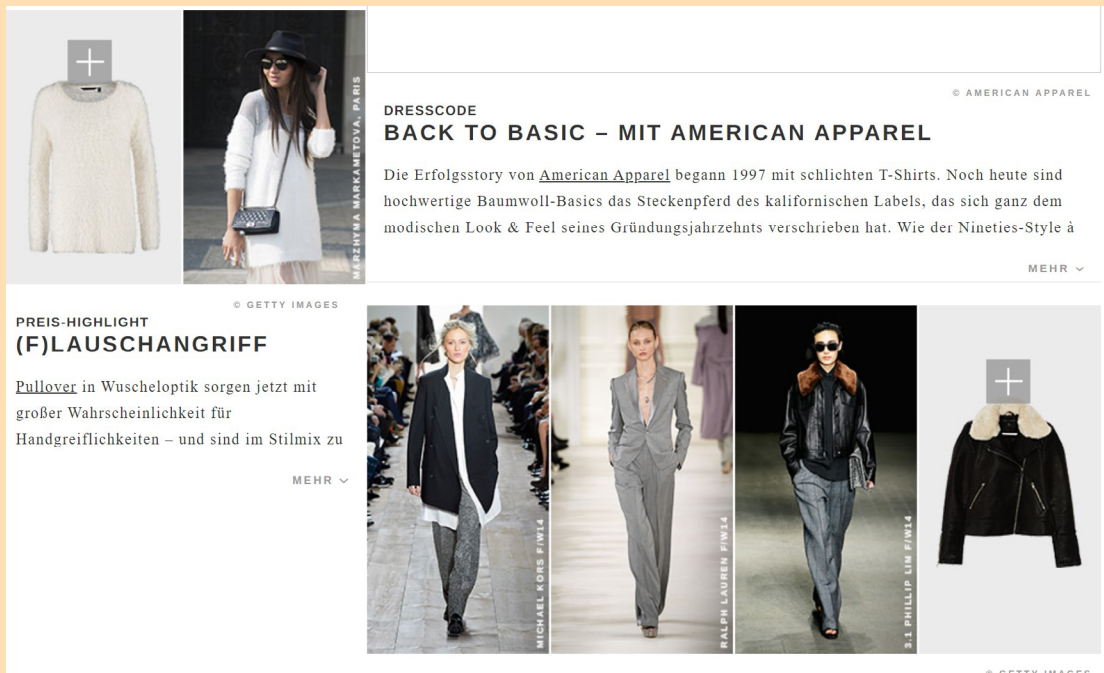
**Abb. 11**

Darstellung der Produkte 2014



**Abb. 12**

Die Bilderwelt der Rubrik News & Style





## 6.1.2. CD von Zalando im Zeitraum des Exits

Am 01. Oktober 2014 ging Zalando an die Börse, womit der zweite Untersuchungszeitraum des Corporate Designs auf diese Zeit fällt.

### Markenname

---

Der Markenname hat sich seit der Gründung nicht verändert.

### Markenzeichen

---

Das Markenzeichen hat sich im Vergleich zu 2010 verändert. Das Schriftzeichen ist nun eckiger gestaltet und das Signet wurde vergrößert. Zudem wurde ein Verlauf ergänzt, was dem abgerundeten Dreieck eine Dreidimensionalität verleiht. Das Markenzeichen wirkt insgesamt ansprechender und stellt durch die eckige Darstellung eine nähere Assoziation zur digitalen Welt her, als das alte Logo.



### Typographie

---

Das Logo ist nach wie vor serifenlos und in einer eckigen Variante gehalten. Die Schriftart der Corporate Website ist serifenlos und wird – wie auch schon im Jahr 2010 – einheitlich in verschiedenen Varianten verwendet (vgl. Abb. 10 & Abb. 12).

### Farben

---

Die Corporate Farben schwarz und orange haben sich nicht verändert. Abb. 10 zeigt, dass abweichende Farben, die 2010 noch häufig zu sehen waren, von der Website verschwunden sind. Es wird vorwiegend mit den Corporate Farben gearbeitet, auch bei Fotos. Die einzige Ausnahme bildet die Rubrik *Sale*, die nach wie vor in roter Schrift markiert wird und so vermutlich die Aufmerksamkeit der User:innen auf sich ziehen soll.

### Formen

---

Die Unterteilung der Website durch graue Boxen, die 2010 noch vorzufinden war, ist verschwunden. Lediglich Drop-Down-Menüs werden nach wie vor in Rechtecken dargestellt (vgl. Abb. 10). Ansonsten lässt sich im Online-Shop keine spezifische Form wiederfinden, welche die Imagebildung unterstützen würde.

### Bilderwelt

---

Die Bilderwelt des Online-Shops von Zalando hat sich seit 2010 verändert. Einerseits wird insbesondere bei der Landingpage auf verschiedenfarbige Hintergründe verzichtet. Andererseits werden mehr Bilder verwendet, die an Modezeitschriften erinnern, wie die Rubrik *News & Style*, die an erster Stelle gelistet wird, zeigt (vgl. Abb. 12).

Die Bilderwelt wirkt nicht mehr, als diene sie der rein funktionalen Präsentation des Produktsortiments. Sie fungiert nun auch als Inspirationsquelle für neue Styles, zeigt Laufsteg-Models und Prominente. Hervorzuheben ist außerdem die zwischenzeitliche Weiterentwicklung des Shops von einem reinen Schuhhandel zu einem Fashionhandel (Deges, 2020, S. 131), welche sich in der Bilderwelt bemerkbar macht.

### Charaktere

---

Zwar werden in der Rubrik News & Style verschiedene Prominentente gezeigt und zitiert, einen bestimmten Zalando-Charakter gibt es jedoch auch im Jahr 2014 nicht.

### User Experience

---

Die Website hat einige Rubriken hinzugewonnen, ist aber ähnlich übersichtlich wie im Jahr 2010. Wie im Unterkapitel Bilderwelt bereits angemerkt, werden mehr Erlebnisse geboten. Der Shop erweitert seine Funktion durch die Möglichkeit, sich zu neuen Outfits inspirieren zu lassen oder sich einfach unterhalten zu lassen. Das lädt dazu ein, länger auf der Seite zu verweilen oder sie öfter zu besuchen, um die News des Tages nachzulesen.

### Markenbild

---

Das Markenbild hat sich insgesamt weiterentwickelt. Zalando ist nicht mehr nur ein Shop für günstige Schuhe, sondern bietet die Möglichkeit, Trends von Kleidung bis hin zu Wohnaccessoires zu verfolgen. Aufsehenerregende Werbeclips lassen sich aus dem Jahr 2014 nicht mehr vorfinden. Dafür wurde auf eine andere Weise Aufmerksamkeit erzeugt: So wurde die Frankfurter Börse am Tag des Börsengangs in eine große Zalando-Packstation verwandelt (Abb. 13).

**Abb. 13**  
Zalando-Event in der  
Frankfurter Börse  
(Kanning, 2014)



An Abb. 13 lässt sich auch die Verpackung der Pakete gut erkennen. Sie zeigen, ähnlich wie schon im Jahr 2010, groß das Markenzeichen. Das Muster besteht allerdings nicht mehr aus dem Bildzeichen, sondern aus dem Schriftzeichen.

#### Markenattribute

Die Attribute der einfachen Versandoptionen sowie dem 100-tägigen Rückgaberecht werden nach wie vor auf der Online-Plattform beworben, stellen jedoch nicht mehr das Zentrum der Kommunikation dar. Das Markenbild präsentiert die Attribute der Marke als Einkaufswebsite für modebewusste Kund:innen, die nicht nur günstige Kleidung kaufen, sondern sich auch über Modetrends und Nachrichten informieren wollen.

#### Markennutzen

Der Markennutzen ergibt sich durch die Attribute: Das Markenbild vermittelt das Gefühl, dass Personen, die bei Zalando einkaufen, mode- und trendbewusst sind. Der Nutzen wurde also von einer funktionalen auf eine psychosoziale Nutzenebene verschoben.

#### Markentonalität

Die Darstellung von Models und Prominenten macht das Markenbild erlebbar. Die Bilder von Laufstegen vermitteln das Gefühl von Exklusivität und Modebewusstsein, was durch den Fokus auf Markenklamotten verstärkt wird.

#### Repositionierung

Aus den bisherigen Erkenntnissen lässt sich schließen, dass sich die Identität von Zalando in den Jahren ab der Gründung von einem innovativen Onlinehandel für gute Deals zu einem exklusiven Shopperlebnis weiterentwickelt hat. Das Corporate Design wurde zwar kaum verändert, die Bilderwelt drückt jedoch mehr Luxus, Lifestyle und Modebewusstsein aus als wenige Jahre zuvor.

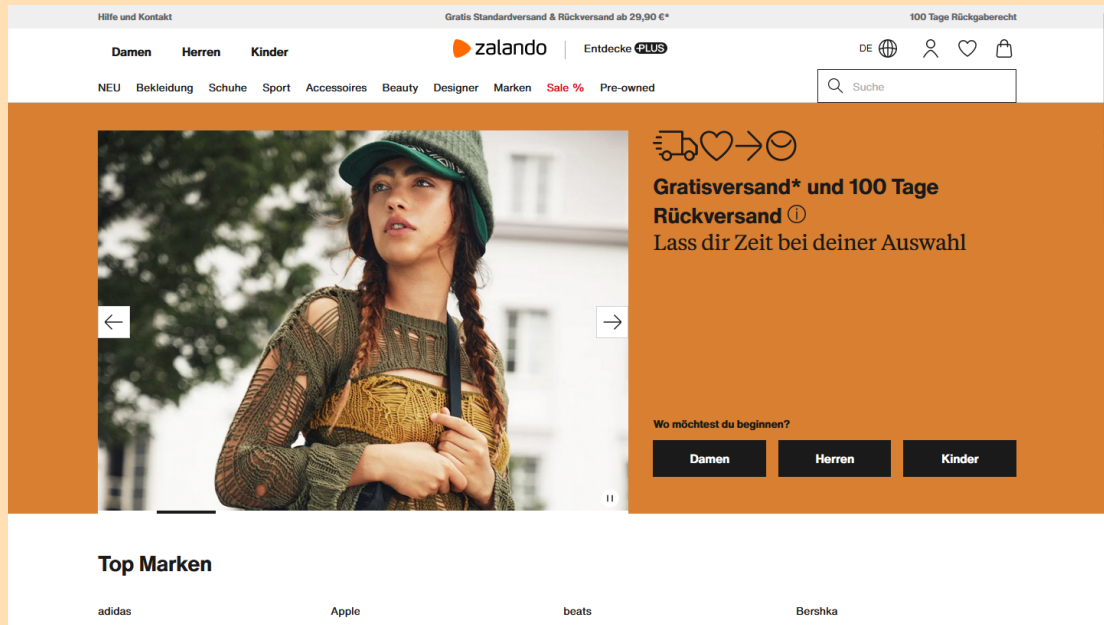
### **6.1.3. Aktuelles CD von Zalando**

Da der Börsengang von Zalando fast 10 Jahre zurückliegt, werden die größten Veränderungen im CD an dieser Stelle kurz dargestellt. So soll eine noch bessere Definition von Erfolgsfaktoren als Ergebnis der vorliegenden Analyse ermöglicht werden. Der dritte Untersuchungszeitraum beläuft sich somit auf das Corporate Design im Jahr 2023.

## Analysematerial

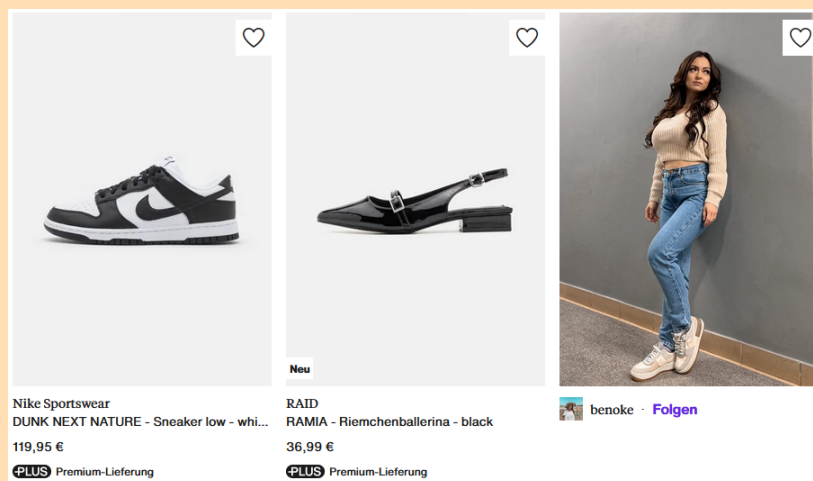
**Abb. 14**

Der Online-Shop von  
Zalando  
Dezember 2023



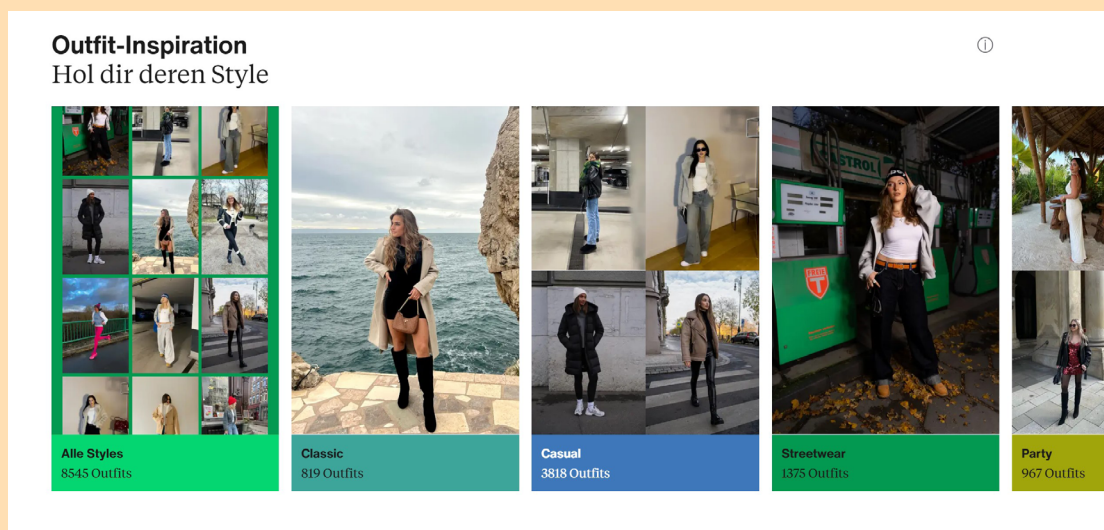
**Abb. 15**

Darstellung der  
Produkte 2023



**Abb. 16**

Zalando-Bilderwelt  
Style-Blogs



## Markenzeichen

---

Das Markenzeichen hat sich im Vergleich zu 2014 erneut verändert. Das Signet wurde noch weiter vergrößert und der Verlauf wurde wieder entfernt. Durch das Flat-Design wird eine Stimmigkeit zu den neu hinzugefügten Icons erzeugt, die nun an verschiedenen Stellen der Website auftauchen (vgl. Abb. 14). Im Schriftzeichen lassen sich hingegen keine ausgeprägten Veränderungen zu dem Design von 2014 erkennen.

## Farben

---

Die Farben, die 2014 fast vollständig von der Website entfernt wurden, sind im Jahr 2023 wieder vorhanden und erinnern stark an die bunten Farben von 2010 (vgl. Abb. 14 & Abb. 16).

## Bilderwelt

---

In der Bilderwelt lässt sich ein starker Bezug auf visuelle Darstellungen von Influencer:innen und Blogger:innen erkennen (vgl. Abb. 15 & 16). Auch die in der Vergangenheit durchweg einheitlich gestalteten Bilder von Produkten werden gegenwärtig von Bildern von Influencer:innen unterbrochen (vgl. Abb. 15).

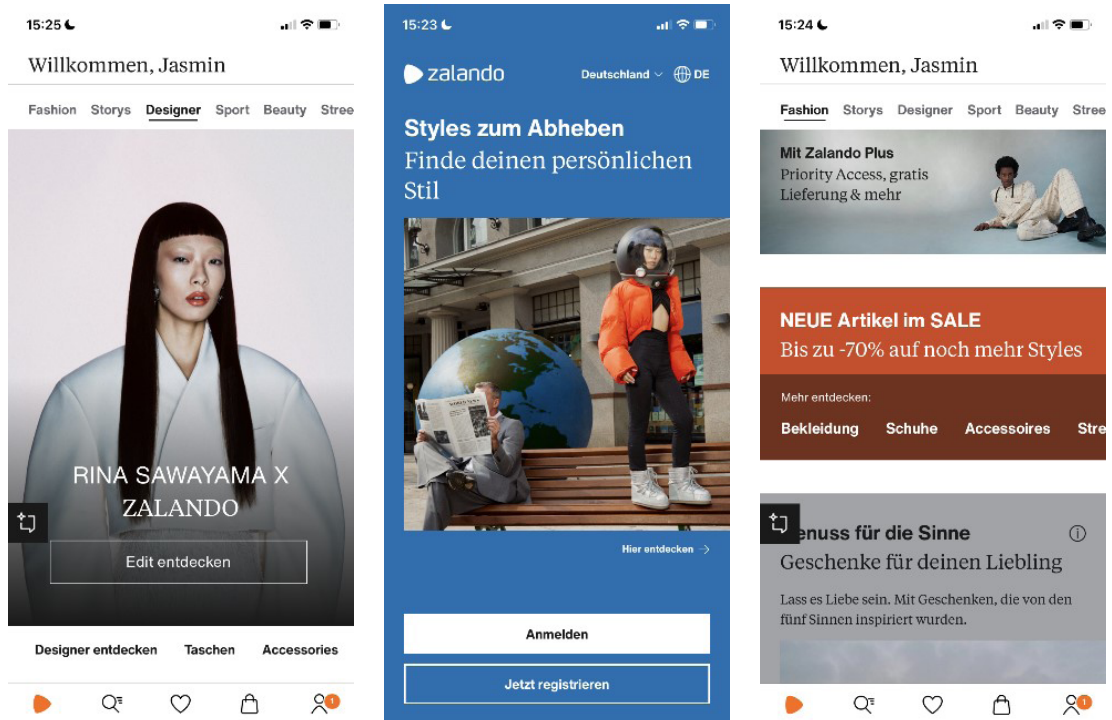
## User Experience

---

Die im Jahr 2014 an erster Stelle stehende Rubrik *News & Style* ist auf der aktuellen Website nicht mehr vorzufinden. Stattdessen werden ästhetische Bezüge zu Social Media- und Blogposts von reichweitenstarken Influencer:innen gezogen, die mit dem Online-Händler kooperieren. Das erkennbare Ziel bleibt wohl das gleiche, nämlich die User:innen auf neueste Trends und Styles aufmerksam zu machen und so zu ihrem Kauf zu animieren.

Da sich kein Instrument fand, eine App so wie eine Website zu einem Zeitpunkt in der Vergangenheit aufzurufen und zu untersuchen, wird diese nur in der aktuellen Version auf ihre UX-Merkmale hin untersucht. Bei der Betrachtung der App fällt schnell die Farbgebung ins Auge, welche bereits auf der Website vorzufinden ist (vgl. Abb. 14). Verschiedenfarbige Kästen rahmen verschiedene Themenblöcke ein (vgl. Abb. 17). Eine weitere Besonderheit ist der inhaltliche Fokus auf Fashion-Themen, deren Rubrik durch das Zalando-Logo in der Tab Bar gekennzeichnet wird. Die Darstellung der Produkte sowie der Shopping-Bereich werden in den Hintergrund gerückt. Das Design wirkt insgesamt ähnlich strukturiert wie die Website und führt die gleichen Icons, was eine gute Verständlichkeit fördert und somit die User Experience positiv unterstützt. Ein außergewöhnliches Design-Element, welches hedonistische Bedürfnisse unterstützen könnte, lässt sich hingegen nicht erkennen.

**Abb. 17**  
Oberflächendesign der  
Zalando-App  
(Zalando SE, 2023)



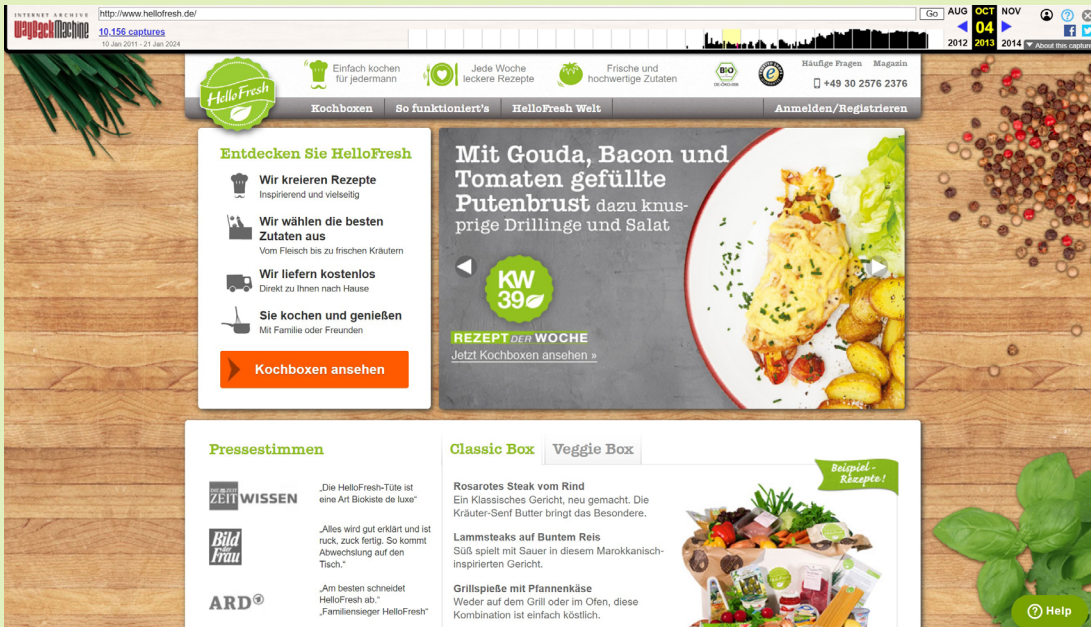
## 6.2. HelloFresh

Die *HelloFresh SE* wurde 2011 von Dominik Richter, Jessica Nilsson und Thomas Griesel in Berlin gegründet (Hackmann, 2014). Das Unternehmen versendet im Abo-System vorportionierte, frische Nahrungsmittel mit passenden Rezepten in sogenannten Kochboxen und soll es Kund:innen leicht machen, gesund und nachhaltig zu kochen. HelloFresh erreicht seine Innovationskraft durch das Versprechen, Nahrungsmittelverschwendung zu verringern und gesundes und frisches Kochen möglichst einfach zu machen (Hackmann, 2014). Im November 2017 gelang dem Startup der Exit in Form eines erfolgreichen Börsengangs, nachdem der erste Versuch zwei Jahre zuvor gescheitert war (Schlenk, 2017). HelloFresh ist damit neben Zalando eines der wenigen deutschen Startups, die im DAX gelistet werden (Startup Verband, 2023, S. 40).

### 6.2.1. CD von HelloFresh im Zeitraum der Gründung

Auf Basis der in Kapitel 5.3.2 formulierten Analysekriterien werden folgend die CD-Elemente von HelloFresh innerhalb der ersten beiden Jahre nach der Gründung untersucht. Wie auch bei dem ersten Fallbeispiel Zalando wird auf die Schlagwortsuche *hellofresh.de* auf dem Web-Archiv-Tool <https://web.archive.org> zurückgegriffen. Der erste Zeitraum, in dem sich ein ausgeprägtes CD auf der Website erkennen lässt, ist der 04. Oktober 2013.

Analysematerial



**Abb. 18**  
Der Online-Shop von HelloFresh im Oktober 2013



**Abb. 19**  
Darstellung der HelloFresh Produkte



**Abb. 20**  
Anordnung der Rubriken auf der HelloFresh Website

## Markenname

---

Der Markenname HelloFresh besteht seit der Gründung im Jahr 2011 und deutet bereits auf das Markenversprechen bzw. die Positionierung *Frische* hin. Es handelt sich nicht um einen Neologismus, sondern um ein Kompositum aus den Worten Hallo und Frisch. Nach der Kategorisierung von Markennamen nach Langner (2019, S. 594-595) lässt sich der Name als bedeutungshaltig und mit assoziativem Bezug zum Angebot einordnen. So lässt sich aus *Hallo, frisch* die Interaktion zwischen Lieferant:in und Abnehmer:in bei der Ablieferung der Produkte an der Tür herauslesen. Die Natur bedeutungshaltiger Namen ist ihre leichte Merkbarkeit, was einen großen Vorteil gegenüber bedeutungslosen Namen darstellt. Ein weiterer Vorteil ist die internationale Verständlichkeit des Markennamens durch die Wahl der Sprache Englisch.



## Markenzeichen

---

Das Markenzeichen der Gründungszeit von HelloFresh ist abstrakt, erinnert aber an ein Siegel und führt durch seine Farbe und das aufgesetzte Blatt-Icon eine Assoziation zu einem Bio-Siegel herbei. Der Markenname wird als Schriftzeichen in das Signet eingebunden, erlaubt aber keinen direkten Rückbezug durch das Bildzeichen. Die Merkbarkeit des Markennamens wird durch das Zeichen demnach nicht verstärkt. Durch die Einbindung des Wortzeichens in das Bildzeichen wird die Merkbarkeit gegenüber einem reinen Bild- oder Schriftzeichens jedoch erhöht. Das Logo besitzt insgesamt eine relativ hohe Komplexität, was zu einer höheren Wahrnehmbarkeit führt.

## Typographie

---

Auf der Website lassen sich verschiedene Typographien erkennen. Die Schriftart des Logos ist eine kursiv gesetzte Handschrift, die sich an keiner anderen Stelle der Website wiederfinden lässt (vgl. Abb. 18). Auch in Störern, wie dem Fähnchen mit dem Titel *Beispiel-Rezepte*, wird eine Handschrift verwendet, allerdings handelt es sich hierbei um eine Schreibschrift. Für Überschriften und auch Buttons wird die Typewriter-Font verwendet, während Fließtexte in Arial gehalten sind.

## Farben

---

Die auffälligste Farbe, die sowohl im Markenzeichen als auch textlichen Highlights genutzt wird, ist Hellgrün (vgl. Abb. 16). Die Assoziation von Grün als „dominierende Farbe der Vegetation“ (Welsch et al., 2012, S. 64) mit der Natur ist dabei unumgänglich. Sie wird im Logo durch die Verwendung eines Blatts noch verstärkt. Die Farbe wird volkstümlich zudem mit Jugend, Zuversicht und Frische in Verbindung gebracht, was eine passende Gemeinsamkeit mit dem Markennamen mit sich bringt. Negativ betrachtet kann sie aber auch für Unreife, Gleichgültigkeit, Neid oder Gift stehen (Welsch et al., 2012, S. 65). Eine weitere Farbe, die auf



der HelloFresh Website insbesondere für große Buttons genutzt wird, ist die Farbe Orange, welche von Welsch et al. (2012, S. 36) als *Farbe-an-sich-Kontrast* zu der sekundären Grundfarbe Grün eingeordnet wird. Durch die Kombination der Kontraste erzeugt eine Lebhaftigkeit und wird im Fall Hello Fresh vermutlich zur Hervorhebung wichtiger Elemente eingesetzt.

### Formen

---

Die auffällige Siegel-Form des Logos wird auf der Website nicht weiter eingesetzt. Die Fähnchen-Form, auf der das Schriftzeichen platziert wurde, lässt sich hingegen als Störer wiederfinden (vgl. Abb. 18). Durch rechtwinklige, klar voneinander abgetrennte Boxen lassen sich verschiedene Elemente der Website gut unterscheiden. Da insgesamt mit vielen verschiedenen Bildern und Texturen gearbeitet wird, bringen diese klaren Formen Ordnung in das Gesamtbild.

### Bilderwelt

---

Die Bilderwelt besteht vorzugsweise aus Fotografien von gekochten Mahlzeiten sowie noch verpackten Nahrungsmitteln. Der Nutzen der Boxen wird somit schnell deutlich und wirkt überzeugend, da die Bilder frisch und appetitlich aussehen, was zu einem vertrauenswürdigen Gesamtbild beiträgt. Auch der Hintergrund der Website wirkt mit seiner Holz-Textur natürlich (vgl. Abb. 18). Die vielen Bilder von frischem Gemüse lassen sich als Key Visuals einordnen. In jedem Produktbild taucht zudem das Markenzeichen als weiteres Key Visual auf (Abb. 19).

Was sich in der Bilderwelt der HelloFresh-Website von 2013 nicht vorfinden lässt, ist eine erlebnisorientierte Bilderwelt. Neben Fotografien werden jedoch einheitliche Icons im Corporate-Grün eingesetzt (vgl. Abb. 20).

### Charaktere

---

Es werden keine Charaktere in Form von Maskottchen eingesetzt, aber es gab eine Kooperation mit Fernsehköchin Sarah Wiener, die unter der Rubrik *HelloFresh Welt* aufgelistet wurde. Sie konzeptionierte wöchentlich neue Rezepte, für die dann eine eigene Sarah Wiener-Box gekauft werden konnte (Richter, 2013). Die Köchin stand zum damaligen Zeitpunkt zudem als Werbegesicht für das Unternehmen zur Verfügung.

### User Experience

---

Das Oberflächendesign der Website ist – so wie bei Zalando – sehr wichtig, da die User:innen in erster Linie durch die Website mit dem Startup in Berührung kommen. Auf der Hauptseite ist ein übersichtliches, dreiteiliges Raster zu erkennen (vgl. Abb. 18). Überschriften, Buttons und Fließtexte lassen sich gut voneinander unterscheiden. Was fehlt, ist eine Suchfunktion,

wobei diese in der frühen Phase wohl auch noch nicht nötig ist, da es zu diesem Zeitpunkt nur zwei verschiedene Haupt-Boxen gibt, die am Anfang der Hauptseite präsentiert werden. Der Fokus liegt vor allen Dingen auf der Information neuer Kund:innen über das Konzept der Kochboxen, was die Positionierung der informierenden Elemente vor anderen Elementen zeigt. Es gibt bereits einen Ansatz zur Kund:innenbindung, den HelloFresh Club, der z.B. weit hinten angelegt wurde (vgl. Abb. 20).

### Markenbild

Im Gegensatz zu Zalando setzte HelloFresh in der Frühphase nicht auf Fernsehwerbung. Bekanntheit erlangt das Unternehmen hingegen durch Pressearbeit, wie eine Zusammenfassung von Pressestimmen auf der Hauptseite zeigt (vgl. Abb. 18). Auffällig ist auch das Design der Kochbox (Abb. 19). Sie besteht aus Pappe, erhält aber durch ihre Musterung das Aussehen eines Korbs, was hochwertiger und auch natürlicher und somit nachhaltiger wirkt.

### Markenattribute

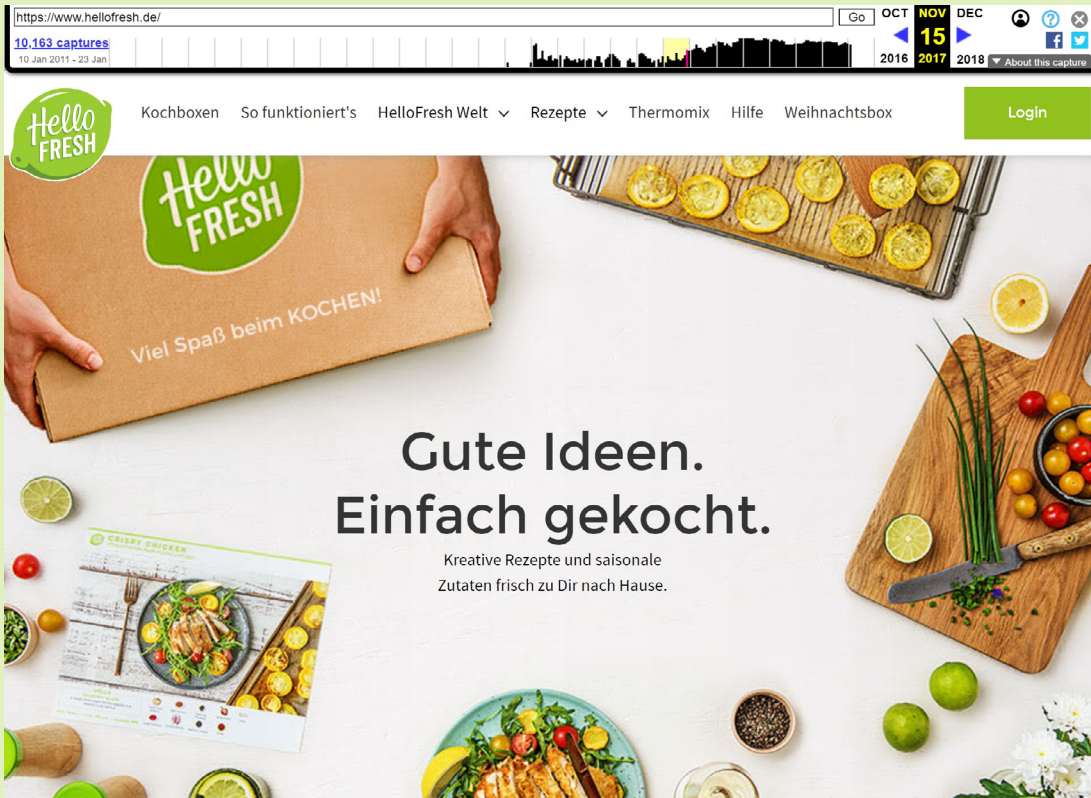
Das CD und die weiteren Elemente des Markenbilds zeigen als Markenattribute insbesondere die Versorgung mit besten Lebensmitteln und einfachen Rezepten auf. Die Zutaten sind vorwiegend aus Bioherstellung und werden von regionalen Anbieter:innen bereitgestellt.

### Markennutzen

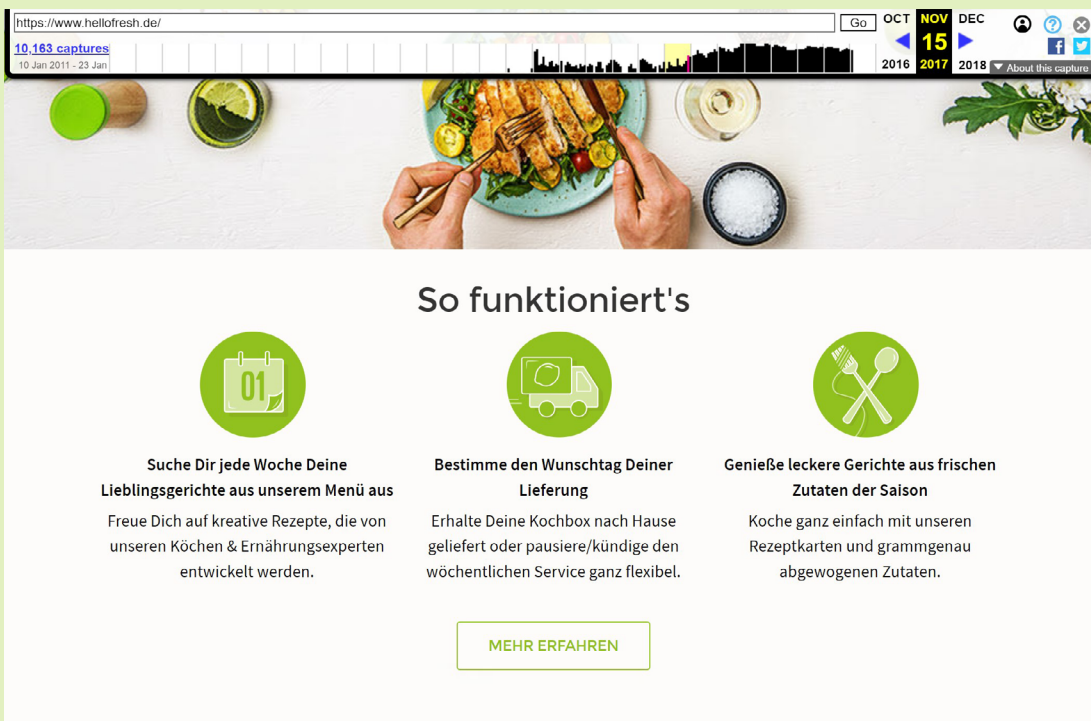
Der Markennutzen, welcher durch die Markenattribute gestützt wird, ist die Freude am gesunden Kochen durch leichte Zugänglichkeit. Viele Zwischenschritte, die zum Kochen nötig sind, wie beispielsweise die Entscheidung für ein Rezept, der Einkauf der Produkte oder die Entscheidung für die besten Produkte, werden den Kund:innen abgenommen. Das senkt die Hemmschwelle, sich ein frisches und gesundes Gericht selbst zu kochen.

### Markentonalität

Die Hauptmerkmale, die durch das CD vermittelt werden, sind zum einen das leichte und schnelle Kochen und zum anderen die Fokussierung auf gesunde, frische und nachhaltige Bio-Produkte. Auch wenn herauslesbar ist, dass nicht das gesamte Sortiment auf Bio-Produkten basiert, wird durch die vielen Grüntöne und Bilder frischer Nahrungsmittel der Eindruck erweckt, es handele sich um hochwertige Ware. Die hochwertigen Fotografien gekochter Speisen verstärken die Motivation zum Kochen.



**Abb. 21**  
Header-Bild der Website von HelloFresh im November 2017



**Abb. 22**  
Icons von HelloFresh mit Schattierungen des Grüntons

## 6.2.2. CD von HelloFresh im Zeitraum des Exits

Im November 2017 gelang HelloFresh der Exit durch den Börsengang. In diesem Zeitraum bewegt sich also die zweite Analyse des Markenstatus.

### Markenname

---

Der Markenname hat sich seit der Gründung des Startups nicht verändert.



### Markenzeichen

---

Das Markenzeichen hat sich stark verändert. Statt des siegelförmigen Signets wird nun eine Limette eingesetzt. Damit ist das neue Signet konkreter und stellt durchaus einen assoziativen Bezug zu dem Begriff *Frisch* her. Auch die Typographie des Logos hat sich verändert. Die ursprüngliche Druck-Handschrift wurde durch eine Schriftmische in Form einer Schreibschrift und einer serifenlosen Schrift ausgetauscht. Über die Schlagwortsuche in der Waybackmaschine lässt sich erkennen, dass das Logo-Redesign bereits im Jahr 2016 durchgeführt wurde, was eine interessante Korrelation zu dem im Jahr 2015 gescheiterten Börsengang und dem 2017 geglückten Börsengang darstellt. Inwiefern das Rebranding jedoch eine Kausalität zu dem Erfolg darstellt, lässt sich von außen betrachtet nicht klar beurteilen.

### Typographie

---

Die Schriftarten auf der HelloFresh Website von 2017 wurden im Vergleich zu 2013 vereinheitlicht. Größere Überschriften präsentieren sich in der serifenlosen Schriftart Montserrat, während Fließtexte in einer Arial-ähnlichen Schriftart gehalten werden. Abweichende Schriftarten lassen sich auf der Website nicht finden.

### Farben

---

Die Farbkombination von Hellgrün und Weiß im Logo und auch den anderen Designelementen der Website haben sich nicht verändert. Insgesamt ist der Web-Auftritt deutlich weniger bunt, was sich insbesondere durch das Entfernen des Holz-Hintergrundes erklären lässt. Bei der Darstellung von Icons wurde ein abgeschwächter und verstärkter Grünton des Corporate-Grün hinzugefügt, was den Icons mehr Tiefe verleiht. Auch das Orange, das 2013 noch zur Hervorhebung verwendet wurde, ist auf der Website nicht mehr vorzufinden (vgl. Abb. 22).

### Formen

---

Die prägnanteste Form ist die Limette, die im Logo sowie den Icons auftaucht (vgl. Abb. 22). Die Rechtecke, die im Design von 2013 noch markant dargestellt wurden, sind fast ganz verschwunden und werden nur noch für Buttons verwendet.

## Bilderwelt

Neben dem limettenförmigen Logo, das auch in Icons auftaucht, wird – wie bereits 2013 – vorwiegend mit Fotografien von gekochten und frischen Nahrungsmitteln gearbeitet. Interessant ist auch der Einsatz echter Limetten auf dem Header der Startseite, der die Darstellung des Markenzeichens auf einem Karton in demselben Header-Bild ergänzt (vgl. Abb. 21). Insgesamt weist die Bilderwelt jedoch weiterhin auf einen starken Nutzenbezug hin. Es fehlt an der Emotionalität, die den theoretischen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit nach zu einer besseren Merkbarkeit und positiveren Einschätzung der Markenidentität beitragen würde.

## Charaktere

Anders als im Jahr 2013 gibt es keine auf eine bestimmte Person abgestimmte Kochbox mehr, die Kooperation mit Sarah Wiener scheint aufgehoben worden zu sein. Auch werden keine anderen Charaktere eingesetzt.

## User Experience

Das UX-Design hat sich inhaltlich kaum verändert. Es ist immer noch ein dreispaltiges Raster zu erkennen, eine Suchfunktion wurde nicht eingefügt, die Kochboxen und andere Inhalte müssen durch Klicken auf die richtigen Reiter und Buttons gefunden werden.

## Markenbild

Auch aus im Jahr 2017 lässt sich in der Online-Recherche keine Fernsehwerbung von HelloFresh finden. Die Kartons als Werbeflächen wurden im Vergleich zu früher angepasst und haben nicht mehr die Korb-Optik. Sie werden nur noch mit einer großen Darstellung des Markenzeichens versehen.

## Markenattribute

Das Markenbild hat sich nicht stark verändert, weshalb sich die erkennbaren Markenattribute ebenfalls nicht merklich verändert haben. Es wird nach wie vor ein starker Fokus auf die hohe Qualität der Lebensmittel und den leichten Zugang zum Kochen gelegt.

## Markennutzen

Der Markennutzen bleibt unverändert.

## Markentonalität

Die Markentonalität bleibt unverändert.

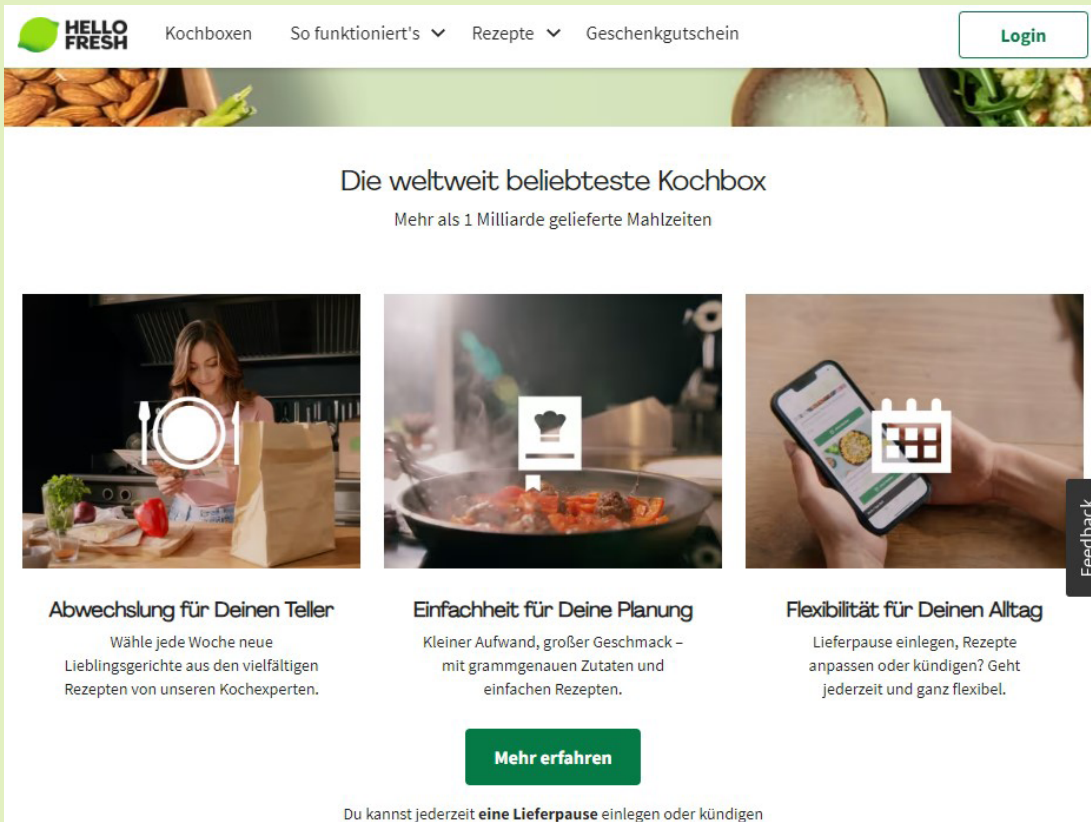
## Repositionierung

---

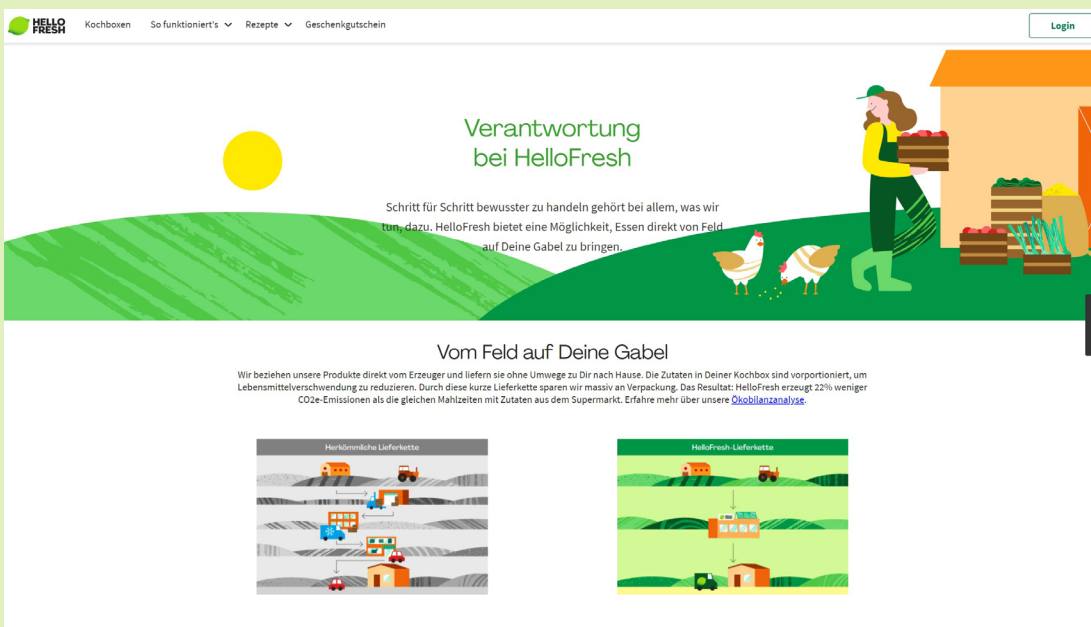
Die deutlichste Veränderung zwischen dem Gründungszeitraum und dem Zeitraum des Exit liegt in dem Rebranding des Markenzeichens. Eine solche Veränderung kann besonders in der Anfangszeit eines Unternehmens bzw. Startups positive Reaktionen hervorrufen (Walsh et al., 2010, S. 80-81). Die Stärke der Veränderung spricht für ein revolutionäres Rebranding, was als Werkzeug eingesetzt werden kann, um den Stakeholder:innen mitzuteilen, dass sich das Unternehmen verändert hat. Eine Online-Recherche zeigt jedoch keine Pressemitteilungen oder sonstigen Berichte über das erste Rebranding des HelloFresh-Logos. Das spricht gegen die gezielte Kommunikation des Redesigns zur Generierung von Aufmerksamkeit.

### 6.2.3. Aktuelles CD von HelloFresh

Der Börsengang von HelloFresh liegt mehr als sechs Jahre zurück, weshalb folgend die wichtigsten Veränderungen zum aktuellen CD präsentiert werden, um die Möglichkeiten der Definition von Erfolgsfaktoren für CDs von Startups zu verbessern.



**Abb. 23**  
Die HelloFresh Website im Jahr 2023



**Abb. 24**  
Einsatz von Illustrationen auf der Website von 2024



## Markenzeichen

---

Das Markenzeichen von HelloFresh wurde zwischen dem Exit und heute erneut stark verändert. Auf der Website begründet das Unternehmen die Erneuerung mit dem Unternehmensziel, sich stetig zu verbessern (Neuer Look, 2024). Unter Anbetracht der theoretischen Überlegungen der vorliegenden Arbeit deutet das auf ein markenstrategisches, evolutionäres Rebranding hin. Diese Feststellung lässt sich mit der Tatsache bestärken, dass das Signet immer noch eine Limette zeigt, sich jedoch im Stil verändert hat, was für eine Trendorientierung spricht. Auch das Schriftzeichen wurde stark verändert. Die Handschrift ist nun ganz verschwunden und wurde durch eine einheitliche, nach wie vor serifenlose, aber deutlich fettere Schriftart ersetzt.

## Typographie

---

Auch die Typographie der Website wurde erneut verändert. Überschriften sind jetzt in der Agrandir Font gehalten, während Fließtexte weiterhin in einer serifenlosen Schriftart gestaltet werden (vgl. Abb. 23).

## Farben

---

Die sonst in Hellgrün bzw. Limettengrün gehaltenen Farben der Website wurden im aktuellen CD durch ein dunkles Grün ersetzt. Zudem werden keine farbigen Überschriften mehr verwendet, sondern das Grün wird vorzugsweise für Buttons oder in abgeschwächter Form als Hintergrund genutzt (vgl. Abb. 23). Auch Icons, die in den vorherigen CD-Versionen grün waren, sind jetzt weiß. Dabei lassen sich verschiedene Arten von Icons vorfinden, auf die in der nachfolgenden Rubrik Bilderwelt genauer eingegangen wird.

## Bilderwelt

---

Erstmals werden auf der HelloFresh-Website buntere Farben als nur das Grün mit höchstens einer Kontrastfarbe eingesetzt (vgl. Abb. 24). Die sonstige Bilderwelt unterscheidet sich kaum von den anderen Untersuchungszeiträumen und besteht hauptsächlich aus Fotografien von gekochten Speisen und frischen Zutaten.

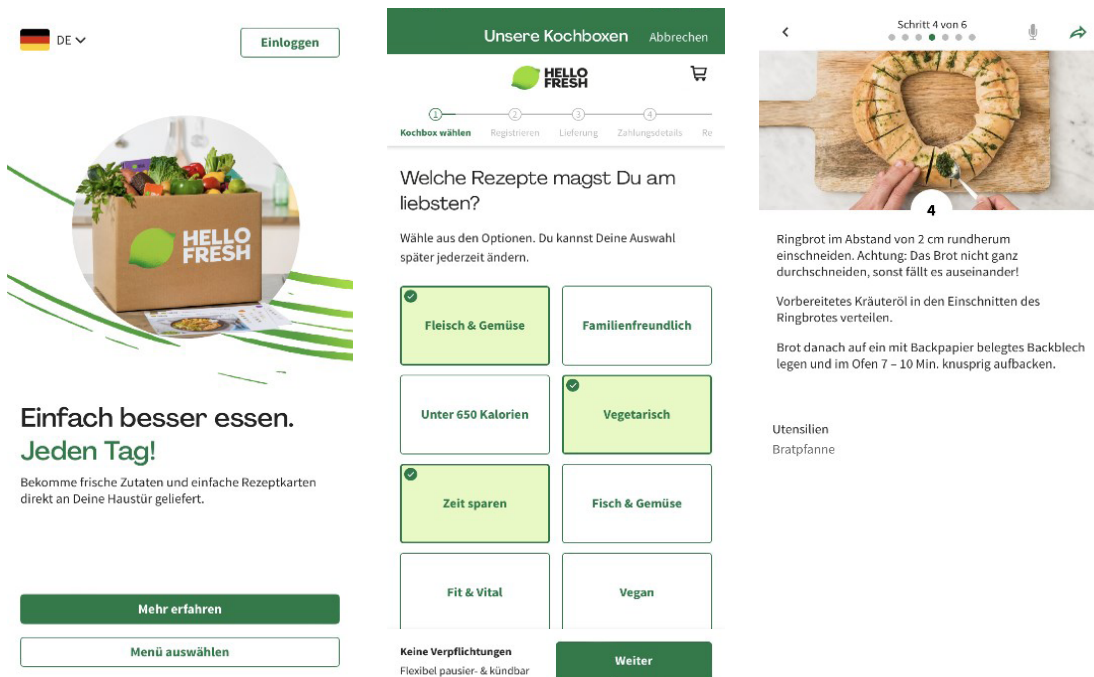
## User Experience

---

HelloFresh verfügt ebenso wie Zalando über eine App, die an dieser Stelle für den besseren Gesamtüberblick über den aktuellen Stand des CD analysiert wird. Beim ersten Öffnen der App wird schnell deutlich, dass sie für das schnelle Bestellen geschaffen wurde, da man direkt zu einem Auswahlfenster für Kochboxen weitergeleitet wird (vgl. Abb. 25). Positiv zu bewerten ist die Fortschrittsanzeige im oberen Bereich des *Unsere Kochboxen*-Bereichs, welche eine Übersichtlichkeit erzeugt. Ebenso schnell wird man auf ein Bestellfenster weitergeleitet, auf dem man sich für ein Abonnement anmelden kann. Erst durch längeres Suchen



findet man die anderen Funktionen der App. Neben der Bestellung von Kochboxen können auch Rezepte angesehen und der Status eines gewählten Kochbox-Abonnements eingesehen werden. Mehr Funktionen bietet die App jedoch nicht. Das Design ähnelt insgesamt sehr dem der Website und spricht somit für die crossmediale Einhaltung des CD.



**Abb. 25**  
Verschiedene Ansichten der HelloFresh App

## Bilderwelt

Gemeinsam mit dem Rebranding ging das Unternehmen auch zum Einsatz von Werbefilmen über. Dabei fällt auf, dass die Kombination der Farben Rot und Orange wieder aufgegriffen wird, die zu Beginn das CD bestimmte (Abb. 26).



**Abb. 26**  
Verschiedene Ansichten der HelloFresh App (HelloFresh Deutschland, Österreich & Schweiz, 2022)

Zusätzlich fällt bei der Bilderwelt des Werbespots auf, dass sie eine verstärkte Emotionalität aufweist. Das Kochen mit HelloFresh wird nicht mehr nur als gesund und nachhaltig, sondern vordergründig auch als entspannt dargestellt. Die Darstellung der kochenden Frau in einer traumhaften Landschaft unterstreicht das Gefühl der Entspannung in Bildform so, wie es in den Bilderwelten der bisherigen CDs nicht aufgefallen ist.

## 7. Fazit: Erfolgsfaktoren für Markenidentitäten von Startups

Die Analyse der Entwicklung der beiden Startups Zalando und HelloFresh folgt dem Ziel, Erfolgsfaktoren zu formulieren. Diese werden im vorliegenden Kapitel zusammenfassend dargestellt. Erfolgsfaktoren unterliegen in der marketingwissenschaftlichen Forschung einem eigenen Forschungsfeld. Die Erfolgsfaktorenforschung hat die „systematische Darstellung von Marketingmaßnahmen, welche nachweislich den Unternehmenserfolg beeinflussen“ (Gelbrich et al., 2018, S. 2) zum Ziel. Der Forschung nach hat kaum ein Unternehmen dauerhaft Erfolg. Einigen Unternehmen wird jedoch ein erfolgreicherer Dasein unterstellt als anderen, was u.a. an Kategorien wie Gewinn, Innovationskraft und Flexibilität gemessen werden kann. Viele dieser Faktoren sind ausschließlich unternehmensintern nachvollziehbar und lassen sich deshalb durch die vorliegende Studie nicht überprüfen. In der weitergehenden Erfolgsfaktorenforschung wurde jedoch auch die *Markenstärke* als Identifikationsmittel für Erfolg ermittelt. Diese bezeichnen die „Fähigkeit einer Marke, in den Köpfen der Konsumenten positive, für das Kaufverhalten bedeutsame Assoziationen auszulösen“ (Gelbrich et al., 2018, S. 6). Auf Basis dieser Erkenntnis können also aus den theoretischen Vorüberlegungen sowie der beobachteten Weiterentwicklung der Startups Erfolgsfaktoren für die Markenstärke abgeleitet werden.

### Erfolgsfaktor 1: Flexibilität in der Gestaltung des Markenzeichens

Den beiden Startups Zalando und HelloFresh ist gemein, dass in den drei Untersuchungszeiträumen drei verschiedene Markenzeichen vorlagen. Die Gründe dafür sind nicht eindeutig nachweisbar, es kann aber geschlossen werden, dass Trendgründe vorliegen. Vor allem das Markenzeichen von Zalando hat sich seit dem Gründungszeitraum nur kleinschrittig, also eher evolutionär verändert, was die Weiterentwicklung des Unternehmens unterstreichen kann. Das Markenzeichen von HelloFresh hat hingegen im Zeitraum zwischen Gründung und Exit ein revolutionäres Rebranding durchlaufen, wobei im Verlauf der Analyse eine Korrelation mit einem früheren, gescheiterten Versuch eines Börsengangs festgestellt wurde. Der Wechsel des abstrakten zu einem konkreten Logo wurde bei der Entwicklung zum heutigen CD ebenfalls nur noch evolutionär verändert, was auch in diesem Fall als typische Markenentwicklung gewertet werden kann. In der theoretischen Vorarbeit wurde hierzu herausgearbeitet, dass solche Veränderungen besonders bei Startups positive Wirkungen auf die Stakeholder:innen haben können (vgl. Kap. 3). Es zeigt sich jedoch abschließend, dass das sehr schlichte Zeichen von Zalando einen festeren Bestand hat als das erste Zeichen von HelloFresh, was für den Vorteil des simpel gehaltenen Signets spricht. Auch dieser Vorteil wurde in der theoretischen Vorarbeit durch Studien belegt (vgl. Kap. 2.2.3).

### Erfolgsfaktor 2: Stringente Nutzung der Corporate Farbe(n)

Während sich die Markenzeichen regelmäßig veränderten, hielten sich die beiden Startups stringent an ihre anfangs ausgewählte Hauptfarbe. Das spricht für eine durchdachte Auswahl bereits zu Gründungszeiten. Der Blick auf die Iconic Brands im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit zeigte bereits die große Bedeutung von Farben für Marken. Bei den beiden Untersuchungsgegenständen fällt zudem auf, dass die Farben zwischenzeitlich reduziert wurden und im heutigen CD die größte Farbvielfalt aufweisen. Aufgrund dieser Parallelen lässt sich auch hier ein Folgen von Trends unterstellen. Die Einhaltung der Farben des Markenzeichens eröffnen jedoch den Vorteil, dass selbst große Veränderungen wie die des revolutionär geprägten HelloFresh-Rebrandings nicht das Wesen der Marke verändern. Die Farbwahl erzeugt auch bei einem neuen CD eine Assoziation zu dem bekannten Markenimage.

### Erfolgsfaktor 3: Einsatz erlebnisorientierter Bilderwelten

Eine weitere ausgeprägte Gemeinsamkeit der beiden untersuchten Startups lässt sich in der Betrachtung der Bilderwelten feststellen. Ihr war wohl die größte Entwicklung zwischen der Gründung und der heutigen Zeit inhärent. Während Zalando beispielsweise zu Beginn ausschließlich Produktfotografien ohne tieferen emotionalen Wert verwendete, wird heute fast ausschließlich mit ausgefallenen Posen, Models oder auch Kleidungskombinationen gearbeitet. Das Online-shopping über Zalando wird durch die Darstellung von Trends, beispielsweise durch den Einsatz von Influencer:innen, mehr zu einem Erlebnis als noch zu Gründungszeiten des Startups. Eine Ausnahme bildet der Einsatz der Werbefilme, die Zalando schon früh einsetzte. Allerdings veränderte sich auch hier die Aussagekraft der Spots stark von einer lustig-fröhlichen Markenidentität zu einem ernstzunehmenden Shop für Trendsetter:innen. Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich auch bei HelloFresh. Wo zu Beginn fast ausschließlich Nahrungsmittel gezeigt wurden, werden heute bunte Illustrationen und Filmmaterial eingesetzt, um den Mehrwert der Produkte zu unterstreichen. So wird beispielsweise der Ausbruch aus der Realität durch das entspannte Kochen mit HelloFresh in das Zentrum der Bilderwelt gerückt.

### Erfolgsfaktor 4: Integration der User Experience in das CD

Die beiden untersuchten Startups leben von ihrem Webauftritt, dort haben die Kund:innen den Großteil ihrer Berührungspunkte mit der Marke. Umso bedeutender ist die Integration des CD in das UX-Design. Beide Untersuchungsgegenstände hatten von Beginn an eine leicht verständliche Nutzeroberfläche. Die Nutzerfreundlichkeit von Zalando wird in der wissenschaftlichen Literatur sogar als wegweisend für andere Online-Shops bezeichnet (Deges, 2020, S. 10). Aus visuell-ästhetischer Sicht wurden bei beiden Websites starke Veränderungen sichtbar, was allerdings erneut durch Trends begründet werden kann. Fakt ist jedoch, dass die Nutzung verschiedener Typographien, Farben und sogar Texturen wie der

Holz-Optik bei HelloFresh stark reduziert wurde. Diese Erkenntnis unterstützt das Ergebnis einer Studie von Bhandari et al. (2017), wonach klassische, organisierte Oberflächen in der Anwendung erfolgreicher sind als andere. Zusätzlich bekräftigt diese Erkenntnis die Aufforderung von Spies (2015, S. 70), die User Experience bereits bei der Konzeption des Corporate Design zu berücksichtigen.

## C. PRAXIS

Der erörterte wissenschaftliche Stand zu visuellen Markenidentitäten in Teil A sowie die Ergebnisse der empirischen Studie in Teil B werden im folgend dargestellten Teil C in ein praktisches Projekt übersetzt. Mit Unterstützung der Kreativagentur *Platēa Communications* entstand eine Zusammenarbeit mit einem Startup, das eine App entwickeln möchte, worüber Tierheim-Tiere vermittelt werden können. Die Co-Gründer:innen waren mit ihrem ersten Markennamen *PIXAM UP!* sowie dem bereits bestehenden Corporate Design unzufrieden. So entstand die Projektidee für die vorliegende Masterthesis, ein umfängliches Rebranding durchzuführen. Das Ergebnis dieses Projekts wird in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

### 8. Vorstellung des Startups und Begründung der Repositionierung

Das Startup wurde 2023 von Ines und Janus gegründet und folgt der Mission, die Welt von Tierheim-Tieren zu verbessern. Mithilfe einer App soll es den User:innen ermöglicht werden, auf unkomplizierte Weise passende Tiere aus allen Tierheimen gebündelt in einer Anwendung zu finden. Die Grundidee für das Interface Design war von Beginn an klar: Es soll an bekannte Dating-Apps wie *Tinder* angelehnt sein, man soll sich also durch sogenanntes Swipen durch die Tierheim-Anzeigen bewegen können. Somit ist ein gewisser Spaßfaktor vorgegeben. Zum Zeitpunkt des Projektstarts konnte das Startup bereits über 30 Tierheime zur Teilnahme animieren, darunter auch das Tierheim Berlin, eines der größten seiner Art in Europa.

Um die Mission, die Vermittlung von Tierheim-Tieren zu vereinfachen, und den Tieren schneller und unkomplizierter ein neues Zuhause zu schenken, bestmöglich erfüllen zu können, benötigt das Startup Reichweite. Dafür bedarf es wiederum einem ganzheitlichen Design, welches die Markenbotschaften des Startups vermittelt. Dies war zum Zeitpunkt des Projektstarts nach eigener Angabe der Gründer:innen nicht gegeben. Die beiden waren mit dem bisherigen Namen *Pixam Up!* sowie dem Markenzeichen unzufrieden (Abb. 27).



**Abb. 27**  
Altes Logo des  
Startups *Pixam Up!*

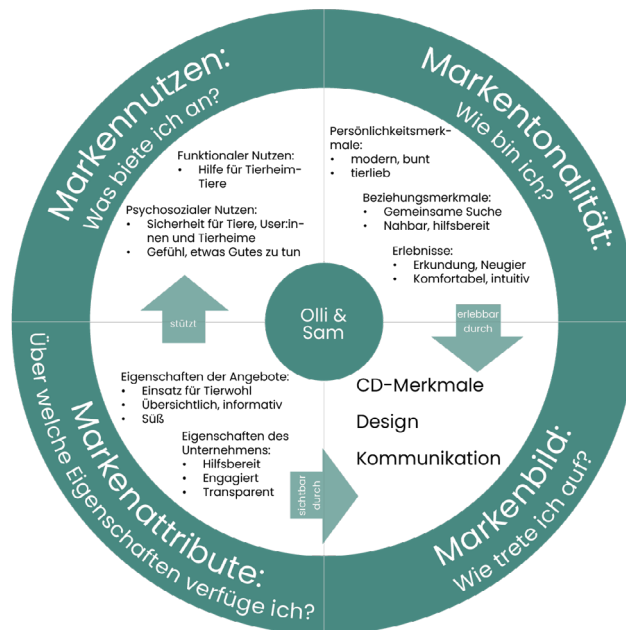
Auf Basis der theoretischen Vorerkenntnisse lässt sich feststellen, dass das Markenzeichen aus einer Kombination von Signet und Logo besteht. Positiv zu bewerten ist der Einsatz von konkreten Zeichen, was zu überlegenen Wahrnehmungswirkungen beitragen kann. Von Nachteil ist jedoch die Kleinteiligkeit des Signets, welche dazu führen kann, dass Minimaldarstellungen schwer erkennbar werden. Außerdem erhöht dies die Komplexität des Markenzeichens, was die Merkbarkeit wiederum stark einschränkt.

Der Markenname soll einen assoziativen Bezug zu der Marke herstellen, da das Wortspiel *Pick them up!* als Aufforderung verstanden werden kann, ein Tier aus dem Tierheim abzuholen. Bei näherer Betrachtung lässt sich jedoch feststellen, dass die Grundfunktion der App nicht das Abholen der Tiere darstellt. Ferner steht das Finden von passenden Tieren sowie die Kontaktherstellung der Interessierten mit den Tierheimen im Zentrum. Mit der endgültigen Vermittlung und dem damit verbundenen Abhol-Prozess kommt das Startup nicht in Berührung. Davon abgesehen kann die Buchstabenfolge *Pix* leicht missverstanden werden, da sie oft als Kürzel für den Begriff *Pixel* steht und damit vor allem in der Technikbranche verwendet wird. Bekannte Beispiele sind *Google Pixel*, Stockfoto-Websites wie *pixabay* und *Pexels* oder das auf Computeranimationen spezialisierte Unternehmen *Pixar*.

Die Begründungen für ein Rebranding des Startups sind weitreichend vorhanden. Die Hauptgefahren einer Repositionierung gehen von dem Verlust eines lang etablierten Markenimage aus. Zwar hat es bei den teilnehmenden Tierheimen bereits einen gewissen Bekanntheitsstatus erreicht, dieser ist jedoch noch nicht ausgeprägt genug, um gegen ein umfangreiches Rebranding zu sprechen. Im Gegenteil wird das Redesign im Anfangsstadium eines Unternehmens von den Zielgruppen tendenziell positiv aufgenommen, was die Durchführung des Rebrandings um ein weiteres positives Argument verstärkt (Walsh et al., 2010, S. 80-81).

## 9. Konzeption einer Markenidentität

Im Verlauf des theoretischen Teils der vorliegenden Arbeit wurde das Markensteuerrad nach Esch (2017, S. 98) als sachdienlich für die Entwicklung der eigenen Markenidentität herausgestellt. Da das Startup zu Beginn des Projekts Schwierigkeiten hatte, diese Markenidentität für sich festzulegen, fand das Markensteuerrad Anwendung und führte zu folgendem Ergebnis:



**Abb. 28**  
Markensteuerrad von  
**Olli & Sam**

Mithilfe der festgelegten Markenattribute, dem Markennutzen und der Markentonalität wurde weitergehend ein Corporate Design zur Darstellung des Markenbilds entwickelt, welches im folgenden Kapitel erläutert wird.

### 9.1. Corporate Design Manual

#### Markenname

Der Markenname ist eines der wichtigsten Elemente des CD und verlangt vor der Festlegung der Grundlage einer eingehenden Bedarfsuntersuchung (Kircher, 2019, S. 612). Zum einen diente dazu die Einschätzung des Startups mit Hilfe des Markensteuerrads, zum anderen wurde eine ausführliche Konkurrenzanalyse von tierbezogenen Marken über den App Store sowie europaweiten Patentanmeldungen durchgeführt. Diese Recherche zeigte, dass es eine Vielzahl von Marken mit Tierbezug und allerlei Synonymen der Wortfamilien der Begriffe Tier und Pet vorhanden ist. Das erschwerte die Namensfindung, führte letztlich zu dem Markennamen **Olli & Sam**, der eine Vielzahl von Vorteilen mit sich bringt.

Die Verwendung von Rufnamen ist in der Markenwelt nicht untypisch, denkt man an *Ben & Jerry's*, *Carl & Carla* und eine Vielzahl von Modemarken wie *Peek & Cloppenburg*. Besonders häufig ist die Kombination jedoch in der Unterhaltungsbranche zu finden, insbesondere wenn es um die Kombination von Menschen mit ihren Haustieren geht. Beispiele wie *Wallace & Gromit*, *Tim & Struppi* oder *Calvin & Hobbes* verkörpern seit Jahrzehnten die enge Verbindung von Menschen mit Tieren. Mit der Wahl des generischen Namen, *Olli*, für einen Menschen und einem der beliebtesten Tiernamen, *Sam* (*Die beliebtesten Tiernamen*, 2023), ermöglicht **Olli & Sam** eine leichte Merkbarkeit. Gleichzeitig stützt der Name eine schnelle Identifikation der Zielgruppen mit der Marke. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Namenskombination bereits als Marke patentiert oder Domain belegt ist, wurde ebenfalls minimiert, was im Laufe der Namensfindung bereits überprüft und bestätigt werden konnte.

### Markenzeichen

---

Das Markenzeichen bildet im einen Schlüssel zum Markenimage (Langner et al., 2019b, S. 624), was in dem Signet von **Olli & Sam** zur Anwendung kommt. Sam wird stellvertretend für Tierheim-Tiere, die ein Zuhause suchen, in den Fokus gerückt, was das oberste Markenattribut *Einsatz für Tierwohl* aufgreift. Das konkrete Logo unterstützt durch den Bildüberlegenheitseffekt die Merkbarkeit und ist dennoch abstrakt genug, nicht sofort die Assoziation mit einem Hund oder einer Katze hervorzurufen. Das wurde bewusst eingesetzt, um zu verhindern, dass das Image den Fokus auf eines dieser Tiere setzt und die Möglichkeit für die Identifikation verschiedener Zielgruppen mit der Marke aufrecht zu erhalten. Weiterhin erhöhen Markenzeichen mit natürlichem Bezug nachweislich die affektive, also emotional geprägte Ansprache der Betrachter:innen (Machado et al., 2015, S. 84). Das erhöht die Markenwahrnehmung neuer Marken und kann eine vergleichbare Affektivität zu etablierten Marken mit abstrakten Logos hervorrufen. So können besonders in der Anfangszeit nur durch den Einsatz eines natürlichen Logos hohe Kosten für das Erlangen eines gewissen Grads an Markenwahrnehmung gespart werden.

Das Logo soll stets zusammen mit dem Signet kommuniziert werden und besteht aus der *Nerko One*, einer frei verfügbaren Google Font. Da diese Font frei zugänglich ist, spart sie Kosten, was für ein Startup von besonderer Bedeutung ist. Das ‚i‘ wird im Logo begradigt dargestellt, was einerseits ästhetische Gründe hat, andererseits jedoch auch das Nachahmen des Logos erschwert. Weiterhin unterstützt die Marker Font die Natürlichkeit des Signets durch die abgerundeten Enden und fehlenden Serifen.





## Farben & Formen

---

Die Farbe Türkis wurde aus verschiedenen Gründen von dem ursprünglichen CD des Startups übernommen. Zum Ersten zeigte die Studie der vorliegenden Arbeit, dass die Beibehaltung der Corporate Farben typisch für die Entwicklung von Startups ist. Sie ermöglicht die fortlaufende Identifikation der Marke, auch wenn andere Designaspekte wie das Markenzeichen stark verändert werden. Da das Startup bereits einen gewissen Bekanntheitsstatus durch Pitches bei Tierheimen oder potenziellen Investor:innen erreicht hat, soll so die Übertragung des neuen CD erleichtert werden. Zum Zweiten wurde bei der Konkurrenzanalyse festgestellt, dass diese Farbe unter den vielen tierbezogenen Apps noch nicht auftaucht. Dadurch wird die Chance erhöht, unter der Konkurrenz herauszustechen. Zum Dritten wurde die Farbbedeutung als passend erachtet, da sie – als passiveres Blau und durch seinen Grünanteil – für Lebensqualität steht (Welsch et al., 2012, S. 54). Die Farbe kann auch mit Wasser und damit mit Natürlichkeit verknüpft werden, welche ebenfalls ein wichtiges Markenattribut von **Olli & Sam** darstellt. Was dem Startup bisher fehlte, waren weitere festgelegte Farben, die für ein stimmiges Gesamtbild jedoch als notwendig erachtet wurden. Daraufhin wurden ein dunkleres Türkis sowie zwei Rosatöne hinzugefügt. Letztere vertiefen den organischen Aspekt des CD. Die Farben sollen die Assoziationen zu Tierpfötchen oder -nasen hervorrufen und so die affektive Wirkung der Markenidentität verstärken.



Auch bei der Wahl der Formen wird im CD berücksichtigt. Dazu gehört beispielsweise, dass im Interface Design der App ausschließlich abgerundete Ecken verwendet werden, die ein weicherer Gefühl vermitteln, als spitze Ecken. In der digitalen Welt ist ein ausdrucksstarkes Brand Design abhängig von der Funktionalität der strategisch-konzeptionellen Leitidee. Dies wird im CD von **Olli & Sam** u.a. dadurch umgesetzt, dass klickbare Buttons abgerundeter dargestellt werden als Textfelder und im angeklickten Zustand von der Farbe weiß auf das Corporate Türkis wechseln (vgl. Abschnitt *User Experience*).

## Typographie

---

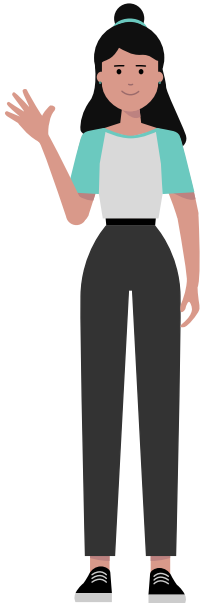
Unter der Rubrik *Markenzeichen* wurde bereits eine erste Corporate Font vorgestellt: Die *Nerko One*. Neben der Funktion als Markenzeichen dient sie für Text-Highlights und auch für Headlines, wie beispielsweise in Powerpoint-Präsentationen. Auch als Ergänzung von Illustrationen wird die Font eingesetzt. Für Fließtexte wird hingegen die *Poppins* eingesetzt, welche ebenso wie die *Nerko One* eine Google-Font und damit kostenfrei zugänglich ist. Serifenlose Schriften sind wegen ihrer besseren Les- und Skalierbarkeit gängig für Webanwen-

dungen (Ochsenhirt et al., 2017, S. 240). Die Nutzung der schlanken, geradlinigen Schriftart soll zudem die Übersichtlichkeit des Interface Designs der digitalen Anwendungen unterstützen, die für **Olli & Sam** zentral sind.



### Charaktere

Die Charaktere **Olli & Sam** verkörpern das Markenbild und können zu hohen Aufmerksamkeits- und Sympathiewerten führen sowie die Glaubwürdigkeit und das Gefallen erhöhen (Baumgarth, 2014, S. 274). Das kann besonders in der Anfangsphase für ein Startup erfolgssteigernd sein, wenn es noch kein etabliertes Markenimage besitzt. Da das Konzept der App neuartig ist, braucht es Stützen wie diese, um sie möglichst schnell und einfach pitchten, also präsentieren zu können. Am Beispiel von Olli, die repräsentativ für alle Nutzer:innen steht, und Sam, der die Tierheim-Tiere repräsentiert, wird das möglich. So könnten beispielsweise Animationsfilme mit den beiden als Werbefilme dienen, worin die Adoption von Sam über die App **Olli & Sam** dargestellt wird. Die Umsetzung von Werbefilmen mithilfe der digitalen Charaktere kann deutlich leichter umgesetzt werden, als die aufwändigen Werbefilme von Zalando und HelloFresh aus der Inhaltsanalyse des empirischen Teils. Da Werbefilme für beide Startups einen hohen Stellenwert in ihrer Entwicklung eingenommen haben, soll der Einsatz der Charaktere die frühe Umsetzung solcher Kommunikationsmaßnahmen ermöglichen. Die Charaktere bieten eine Grundlage für ein Storytelling, das über eine reine Kommunikation hinausgeht und sich im gesamten CD widerspiegelt. Zudem bleibt der Markenname durch die Assoziation mit den Charakteren noch leichter im Gedächtnis.



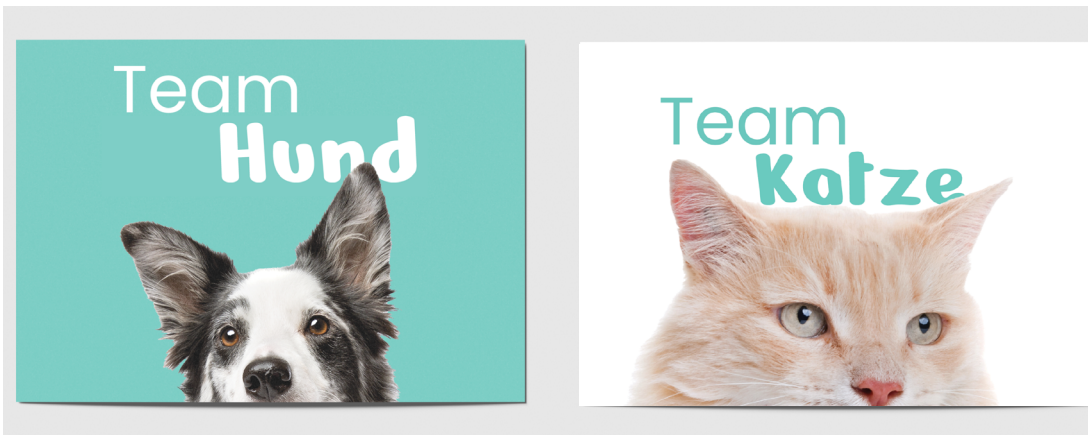
## 9.2. Anwendung

### Bilderwelt

Die Bilderwelt von **Olli & Sam** lässt sich wegen des grundsätzlich emotional geladenen Themas der Haustierwelt kaum auf eine rein nutzenbezogene Bilderwelt reduzieren. Jedoch wird eine erlebnisorientierte Bilderwelt auch deshalb als vorteilhaft erachtet, weil an den Studienergebnissen der vorliegenden Arbeit erkennbar ist, dass bei etablierten Startups ein Wechsel von ausschließlich nutzenbezogenen Bilderwelten zu erlebnisorientierten Bilderwelten in Korrelation zu dem steigenden Unternehmenserfolg steht. Der Erlebnisbezug soll insbesondere durch die illustrative Darstellung des Zusammenlebens von **Olli & Sam** erzeugt werden. Diese soll die User:innen von den Vorteilen eines Haustiers überzeugen und so das Markenattribut, Tierheim-Adoptionen zu erhöhen, unterstützen.

Je besser die Brandingelemente aufeinander abgestimmt sind, desto höher ist ihre Wirkung (Baumgarth, 2014, S. 273). Deshalb sollen Werbebilder, beispielsweise bei Postkarten, den

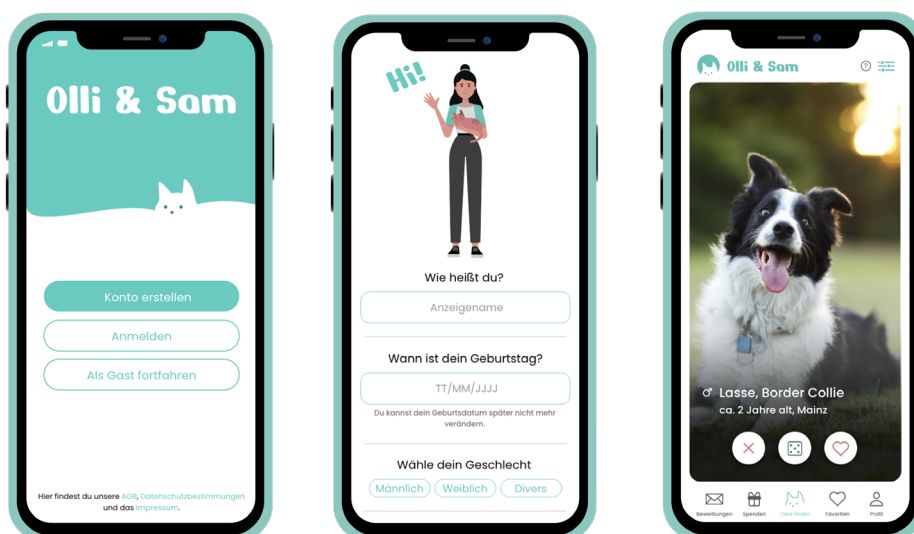
Fokus stets auf Nase, Augen und Ohren von Tieren richten, was einen Bezug zu dem Markenzeichen herstellt und sich somit als Key Visual äußert. Außerdem wird das Logo auf verschiedene Weise in das CD einbezogen, was das Key Visual zusätzlich festigt. Durch diese Annäherung der emotional orientierten Bilderwelt an das Markenlogo entsteht ein integriertes Branding, wodurch die Merkbarkeit erhöht werden kann (Baumgarth, 2014, S. 273). Ein Beispiel für die Anwendung der Bilderwelt zeigt Abb. 29 in Form von Postkarten als Printwerbung:



**Abb. 29**  
Bilderwelt von **Olli & Sam** in Form von Postkarten

### User Experience

Das User Experience Design ist für die Marke **Olli & Sam** besonders bedeutend, da der Fokus der Wertschöpfung auf der Nutzung der App liegt. Nur eine funktionale und zugleich ästhetisch ansprechende Anwendung wird lange und gerne genutzt, wiederverwendet und auch weiterempfohlen. Für das Interface Design der App wird ein organisiertes Oberflächendesign mit einheitlichen Farben und Formen gewählt, was durch die dezent gehaltene Farbgebung des CD ermöglicht wird (Abb. 30).



**Abb. 30**  
Interface Design der **Olli & Sam** App

Das ausbalancierte Design erzeugt zudem eine leichte Verständlichkeit, was die Aufmerksamkeit der Nutzenden zusätzlich erhöht. Als originelles Design dient die Swipe-Funktion bei der Anzeige der Tierheim-Tiere, die zwar durch Dating-Apps bereits einen gewissen Bekanntheitsstatus erreicht hat, in Bezug auf Tiere aber noch neu ist. Durch die bekannte Funktion wird wiederum der Verständnisgrad immens erhöht, sie muss von vielen potenziellen Nutzer:innen nicht erst gelernt werden. Die Funktion erzeugt einen Gamification-Charakter und erhöht das hedonistische Grundbedürfnis und damit die Freude an der App-Nutzung. So kann die App als digitale Anwendung in gewisser Weise imitieren, was sonst eher bei Produkten möglich ist: So wie beispielsweise die Form und die raue Oberfläche der Orangina-Flaschen eine Assoziation zu Orangen herstellen kann, kann das Swipen der Tierbilder eine Assoziation zum Streicheln der Tiere herstellen.

## 10. Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit charakterisiert die Gestaltung von Markenidentitäten für Startups in theoretischer, empirischer und praktischer Hinsicht. Dabei konnten verschiedene Aspekte der Dos and Don'ts des Markenaufbaus herausgearbeitet werden. Diese werden anschließend zusammengefasst.

Im theoretischen Bezugsrahmen konnten wichtige Grundlagen der Bedeutung starker Markenidentitäten für den Erfolg eines Unternehmens herausgestellt werden. Marken haben verschiedene Funktionen, die es unter anderem ermöglichen, aus der Konkurrenz hervorstechen, höhere Erträge zu erwirtschaften oder sich vor Nachahmer:innen zu schützen. Wichtig für den gestalterischen Prozess der Marke sind die Funktionen des Markenimages, welches insbesondere durch visuelle Merkmale beeinflussbar ist. Eine starke Markenidentität führt zu einem starken Markenimage. Neben weiteren Vorteilen begünstigt sie die Unterscheidbarkeit der eigenen Marke von der Konkurrenz und kann vor allem Startups dabei unterstützen, besser gesehen zu werden und im Gedächtnis der Zielgruppen zu bleiben. Die Markenidentität steht in engem Zusammenhang mit der Markenpositionierung. Da sich viele Startups in ähnlichen Branchen befinden, wird eine eindeutige Markenpositionierung für sie umso bedeutender. Nicht selten wird die eigene Position im Markt durch Konkurrenzunternehmen gefährdet, weshalb Repositionierungen zu einem gängigen Werkzeug für Unternehmen gehören, um eine neue Position einzunehmen und nicht an Relevanz zu verlieren oder verdrängt zu werden. Dabei darf jedoch nicht zu oft zwischen Positionen gewechselt werden, da die Etablierung eines – sehr wertvollen – Markenimages einen gewissen Grad an Kontinuität und Konsistenz erfordert. Basierend auf einer unternehmensintern festgelegten Markenidentität soll dabei ein möglichst kongruentes Markenimage in der Vorstellung der Konsument:innen entstehen. Bei Startups ist eine Repositionierung mit weniger Risiken behaftet, da noch kein festes Image entstehen konnte. Hier bringen Repositionierungen im Gegenteil mehr Vorteile und werden meist positiver wahrgenommen als bei etablierten Unternehmen.

Die Übertragung der Markenidentität in ein Markenbild, wodurch die intern festgelegten Markenbotschaften nach außen getragen werden können, ist Teil des Markenstewerrads. Die dazugehörige Festlegung von Markenattributen, Markennutzen und Markentonalität ist für Startups ein hilfreicher Schritt, um sich zu orientieren und die eigene Markenidentität stringent nach außen transportieren zu können. Aufgrund der Konzentration der vorliegenden Arbeit auf visuelle Merkmale des Markenaufbaus wurde die Komponente des Markenbilds detailliert betrachtet. Mithilfe von Corporate Design-Elementen, allen voran dem Markennamen, -zeichen und der Wahl bestimmter Farben, lässt sich die Markenidentität schnell nach

außen transportieren. In diesem Zusammenhang muss die Bedeutung von Bildern für die Wahrnehmung der Marke hervorgehoben werden. Der in verschiedenen Forschungsfeldern belegte Bildüberlegenheitseffekt sorgt dafür, dass Bilder von Menschen deutlich schneller und umfangreicher entschlüsselt werden als Text. Somit lassen sich mit der richtigen Wahl visueller Markenelemente schnell einprägsame Botschaften vermitteln. Im Gegenzug besteht jedoch auch die Gefahr, falsche oder unbeabsichtigte Informationen zu transportieren. Diese Prämisse leitet in die Problematik ein, welche im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit untersucht wurde.

Bilder sagen mehr als tausend Worte. Das ist auch den Gründer:innen von Startups bewusst, genauso wie die starke Wirkung von Marken auf den Unternehmenserfolg. Dennoch bringen verschiedene Studien aus der Vergangenheit hervor, dass Startups die begrenzten finanziellen Mittel in ihrer Gründungsphase in andere Bereiche investieren als in eine professionell gestaltete Markenidentität. In Anbetracht der theoretischen Vorüberlegungen ergab sich daraus die forschungsleitende Frage danach, warum Startups in professionell gestaltete Markenidentitäten investieren sollten. Unter Anwendung von mehrstufigen Inhaltsanalysen hinsichtlich der Identitätsentwicklung der erfolgreichen deutschen Startups Zalando und HelloFresh konnten mehrere Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Markenidentitäten identifiziert werden. So wurde beispielsweise festgestellt, dass das von Beginn an simpel gehaltene Markenzeichen von Zalando in seiner Geschichte nur kleinen Veränderungen unterzogen wurde. Das deutlich komplexere Markenzeichen von HelloFresh wurde dagegen in seiner Geschichte mehrfach stark verändert. Diese Beobachtung lässt sich auch mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Gestaltung von Markenzeichen bestätigen, die im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit herausgestellt wurden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor, der bei beiden Untersuchungsgegenständen festgestellt werden konnte und deshalb als solcher konkludiert wurde, liegt in der stringenten Nutzung der Corporate Farben. Zwar ließ sich eine stetige, auf Trends zurückzuführende Ergänzung und Reduzierung von Farben feststellen, die grundsätzliche Corporate Farbe blieb jedoch gleich. Das lässt sich unter Anbetracht der theoretischen Vorüberlegungen mit dem erhöhten Wiedererkennungswert durch gleichbleibende Designelemente begründen. So lässt sich auch der frühe Einsatz von erlebnisorientierten Bildwelten bei Zalando als Stringenz der visuellen Markenidentität feststellen. Insbesondere in der Fernsehwerbung griff das Startup sehr früh auf professionelle Unterstützung zurück. Bei HelloFresh zeigt sich ein verstärkter Einsatz von erlebnisorientierten Bildwelten erst in den letzten Jahren, nachdem sich das Unternehmen bereits als Größe in der deutschen Startup-Welt etabliert hatte. Dabei konnte eine Korrelation zwischen der Entwicklung der Bilderwelt und dem Misserfolg bzw. späteren Erfolg beim Börseneinstieg angenommen werden.

Der vierte Erfolgsfaktor, der zusätzlich maßgebend für die Übersetzung der theoretischen Erkenntnisse in das Praxisprojekt war, ist die Integration der User Experience in das CD. Besonders in der oftmals auf Webanwendungen fokussierten Startup-Welt wird es immer wichtiger, die Anwendbarkeit der identitätsstiftenden Markenelemente von Beginn an zu berücksichtigen. Die beobachtete Entwicklung der Interface Designs der Untersuchungsobjekte bestätigt die Erkenntnisse der theoretischen Vorarbeit. So wurden die Oberflächen übersichtlicher und organisierter, je weiter die Entwicklung der Startups voranschritt.

Nach dem umfangreichen Erkenntnisgewinn durch die theoretische und empirische Vorarbeit der vorliegenden Arbeit erfolgte ihre Anwendung. Das CD des Startups **Olli & Sam**, vorher *Pixam Up!*, wurde einem umfangreichen Rebranding bzw. einer erweiterten Gestaltung unterzogen. Den Ergebnissen der Inhaltsanalyse folgend, wurde ein einfaches, aber eindeutig erkennbares Markenzeichen konstruiert, welches den technischen Anforderungen der digitalen Welt gerecht wird. Gleichzeitig soll die organische, einprägsame Natur des Signets das Startup dabei unterstützen, sich von der vielfach vorhandenen Konkurrenz anderer Tier-Apps abzuheben. Das bereits integrierte Corporate Türkis wurde beibehalten, da eine Konkurrenzanalyse zeigte, dass diese Farbe noch nicht von ähnlichen Unternehmen genutzt wird. Sie wurde jedoch um eine festgelegte Kontrastfarbe sowie dunklere Farbabstufungen erweitert, um eine Flexibilität der Markengestaltung zu begünstigen. Ein weiterer umgesetzter Erfolgsfaktor ist die Möglichkeit des Einsatzes erlebnisorientierter Bilderwelten durch die Charaktere. Die illustrativen Darstellungen sollen das Zusammenleben von Mensch und Tier zeigen, das im erweiterten Sinn durch die App ermöglicht wird.

Als vierter eingesetzter Erfolgsfaktor wurde das CD von Beginn an unter Beachtung der User Experience bzw. des Interface Design konzipiert. Ein strukturierter, leicht verständlicher Aufbau der App-Oberfläche gepaart mit dem Gamification-Ansatz des links- und rechts-Swipens der Tieranzeigen ermöglicht ein Erlebnis bei der Nutzung der App, das über die reine Funktion hinausgeht. Damit wird eines der größten Ziele der Erschaffung von Markenidentitäten erfüllt: Das Überschreiten der Funktionsbasis hin zur Freude an der Nutzung. Der nächste Schritt nach dem vorliegenden Praxisprojekt ist die Umsetzung des Corporate Design und des Prototypen der App. Das Startup ist bereits mit einem Entwickler im Gespräch zur Umsetzung der App nach den festgelegten Kriterien und unter Einbezug der erstellten Wireframes. Weiterhin wurden alle in dem Projekt entstandenen Vorlagen an das Startup übergeben und sollen in naher Zukunft Anwendung finden.

## i. LITERATURVERZEICHNIS

- About us* (o. D.). Shell. <https://www.shell.com/about-us.html>
- Apple präsentiert neue Modelle* (12.09.2023). ZDFheute. <https://www.zdf.de/nachrichten/panorama/apple-iphones-neu-100.html>
- Amend, Y. N., Berdi, N., Kern, J., Rundau, R., Schmelz, M., Kochhan, C. & Schunk, H. (2019). Marke und Kommunikation in Start-ups. Ergebnisse einer Interviewstudie. In Kochhan, C., Könecke, T. & Schunk, H. (Hrsg.), *Marken und Start-ups. Markenmanagement und Kommunikation bei Unternehmensgründungen* (S. 7-32). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24586-3>
- Angerer, A. (2017). Die Marke im Spannungsfeld von Gestalt und Gehalt. In A. Baetzgen (Hrsg.), *Brand Design. Strategien für die Digitale Welt* (S. 80-102). Schäffer Poeschel. [doi.org/10.34156/9783791039183](https://doi.org/10.34156/9783791039183)
- Baetzgen, A. (2017). #Brand #Design #Neudenken. In A. Baetzgen (Hrsg.), *Brand Design. Strategien für die Digitale Welt* (S. 3-18). Schäffer Poeschel. [doi.org/10.34156/9783791039183](https://doi.org/10.34156/9783791039183)
- Baumgarth, C. (2014). *Markenpolitik. Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte* (4. Aufl.). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4408-5>
- Betsch, S. & Märki, P. (2017). Von der strategischen Positionierung zum Design. In A. Baetzgen (Hrsg.), *Brand Design. Strategien für die Digitale Welt* (S. 103-116). Schäffer Poeschel. [doi.org/10.34156/9783791039183](https://doi.org/10.34156/9783791039183)
- Bhandari, U., Neben, T., Chang, K. & Chua, W. Y. (2017). Effects of interface design factors on affective responses and quality evaluations in mobile applications. *Computers in Human Behavior*, 72, 525-534. [doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.044](https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.044)
- Boch, S. (2013). *Bestimmung des Repositionierungsspielraums von Marken. Markenführung mit Hilfe neuroökonomischer Forschungskennntnisse*. Springer Gabler. [doi.org/10.1007/978-3-658-01305-9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01305-9)
- Bottomley, P. A. & Doyle, J. R. (2006). The interactive effects of colors and products on perceptions of brand logo appropriateness. *Marketing Theory*, 6(63), 63-83. [doi.org/10.1177/1470593106061263](https://doi.org/10.1177/1470593106061263)
- Breitschaft, M. & Drömann, U. (2017). Nachhaltig dynamisch. Markenführung und Branding zwischen Konsistenz und Kompatibilität. In A. Baetzgen (Hrsg.), *Brand Design. Strategien für die Digitale Welt* (S. 80-102). Schäffer Poeschel. [doi.org/10.34156/9783791039183](https://doi.org/10.34156/9783791039183)
- Bruhn, M. (2004). Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (B1, 2. Aufl., S. 3-49). Springer Fachmedien.
- Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2021). *Die Bedeutung von Exits. Wie der Finanzierungskreislauf geschlossen und das Startup-Ökosystem gestärkt werden kann*. [https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/sonstige\\_studi](https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/sonstige_studi)



en/202109-Exitstudie.pdf

- Clark, J. M. & Paivio, A. (1987). A Dual Coding Perspective on Encoding Processes. In M. A. McDaniel & M. Pressley (Hrsg.), *Imagery and Related Mnemonic Processes. Theories, Individual Differences, and Applications* (S. 5-33). Springer.
- Cvoteamrocket (2010a, 11. Mai). *Zalando TV - Spot HQ High Quality Werbung Neu* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=tHk42otbSNQ>
- Cvoteamrocket (2010b, 07. September). *Zalando Hippie HQ High Quality TV Spot Werbung Schrei* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=AI2y4GikP20>
- Deges, F. (2020). *Grundlagen des E-Commerce. Strategien, Modelle, Instrumente*. Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-658-26320-1
- Die beliebtesten Tiernamen* (2013). TASSO e.V. <https://www.tasso.net/Service/Wissensportal/TASSO-Fakten/Die-beliebtesten-Tiernamen>
- Die Marke Commerzbank* (o. D.). Commerzbank. [https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/konzern/die\\_marke\\_commerzbank/markenauftritt\\_1.html](https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/konzern/die_marke_commerzbank/markenauftritt_1.html)
- Errichiello, O. & Zschesche, A. (2017). *Grüne Markenführung. Erfolgsfaktoren und Instrumente nachhaltiger Brands*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13245-3>
- Esch, F.-R. (2017). *Strategie und Technik der Markenführung* (9. Aufl.). Verlag Franz Vahlen. doi.org/10.15358/9783800654697
- Esch, F.-R. (2019). Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 201-234). Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-658-13361-0
- Feddersen, C. (2010). *Repositionierung von Marken: Ein agentenbasiertes Simulationsmodell zur Prognose der Wirkungen von Repositionierungsstrategien* [Dissertation, Universität Bremen]. Gabler. doi.org/10.1007/978-3-8349-8990-1
- Foroudi, P. (2022). The emergence, development, and changing uses of corporate brand design, 1760 to date. In M. M. Foroudi & P. Foroudi, P. (Hrsg), *Corporate Brand Design. Developing and Managing Brand Identity* (S. 7-14). Routledge. doi.org/10.4324/9781003054153
- Foroudi, P. & Melewar, T. C. (2022). Corporate brand signature management: Logo, design, typeface, and colour. In M. M. Foroudi & P. Foroudi, P. (Hrsg), *Corporate Brand Design. Developing and Managing Brand Identity* (S. 43-65). Routledge. doi.org/10.4324/9781003054153
- Gelbrich, K., Wünschmann, S. & Müller, S. (2018). *Erfolgsfaktoren des Marketing* (2. Aufl.). Verlag Franz Vahlen.
- Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz – MarkenG), BGBl. I S. 3490, 08/2021.
- Goi, C.-L. & Goi, M.-T. (2011). Review on Models and Reasons of Rebranding. *International Conference on Social Science and Humanity*, 5(2), 445-449.
- Hackmann, F. (2014). *Was HelloFresh mit 50 Millionen Dollar vor hat*. Gründerszene. <https://>

- www.businessinsider.de/gruenderszene/allgemein/hellofresh-50-millionen-interview/  
HelloFresh (2023). *HelloFresh: Kochbox & Rezepte*. <https://apps.apple.com/de/app/hellofresh-kochbox-rezepte/id970107419?ppid=18c33472-8b49-4786-a5e5-26eaf420d570>
- Hüsing, A. (2010). *Start-up-Spot: Zalando II*. Deutsche Startups. <https://www.deutsche-startups.de/2010/09/20/start-up-spot-zalando-ii/>
- IPO Pressemitteilung zur Preisfestsetzung* (17.09.2014). Zalando. <https://corporate.zalando.com/de/investor-relations/unser-boersengang>
- Kanning, T. (2014). *Schreie auf dem Parkett*. F.A.Z. <https://www.faz.net/aktuell/rhein-main-boersengang-von-zalando-schreie-auf-dem-parkett-13185182.html>
- Kenning, P., Plassmann, H., Deppe, M., Kugel, H. & Schwindt, W. (2002). *Die Entdeckung der kortikalen Entlastung* [Neuroökonomischer Forschungsbericht Nr. 1, Westfälisch Wilhelms-Universität Münster]. Inst. für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing.
- Kircher, S. (2019). Die Entwicklung von Markennamen. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 605-622). Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-658-13361-0
- Kroeber-Riel, W. & Esch, F.-R. (2015). *Strategie und Technik der Werbung* (8. Aufl.). Kohlhammer.
- Labrecque, L. I., & Milne, G. R. (2012). Exciting red and competent blue: The importance of color in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 711-727. doi.org/10.1007/s11747-010-0245-y
- Langner, T. & Esch, F.-R. (2019a). Branding als Grundlage zum Markenaufbau. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 587-604). Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-658-13361-0
- Langner, T. & Esch, F.-R. (2019b). Gestaltung von Markenlogos. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 623-648). Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-658-13361-0
- Langridge, M. (19.11.2022). *Every Apple iPhone Model Released Since 2007 – In Chronological Order*. Dmarge. <https://www.dmarge.com/apple-iphone-timeline>
- Lindgaard, G., Dudek, C., Sen, D., Sumegi, L. & Noonan, P. (2017). An exploration of relations between visual appeal, trustworthiness and perceived usability of homepages. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction* 18(1), 1-30. doi.org/10.1145/1959022.1959023
- Linxweiler, R., Gaiser, B., Zerr, K. & Jähnert, J. (2022). Markenführungsprozess und Marken-Design. In: Theobald, E. & Gaiser, B. (Hrsg.), *Brand Evolution*. Springer Gabler. S. 51-74. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35916-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35916-4_3)
- Lischka, C. (2017). Brand Design zwischen Intuition und Strategie. In A. Baetzgen (Hrsg.), *Brand Design. Strategien für die Digitale Welt* (S. 59-79). Schäffer Poeschel. doi.org/10.34156/9783791039183
- Lohr, A. (2022). Geschlechtertrennung im Marketing – Warum der Einsatz von Blau für Jungs und Rosa für Mädchen in Online-Stores nicht ausreichend ist. In: Theobald, E. & Gaiser, B. (Hrsg.), *Brand Evolution*. Springer Gabler. S. 807-828. <https://doi.org/10.1007/978-3->

- Lutz, K. A., & Lutz, R. J. (1977). Effects of interactive imagery on learning: Application to advertising. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 493–498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.493>
- Machado, J.C., de Carvalho, L.V., Torres, A. & Costa, P. (2015). Brand logo design. Examining consumer response to naturalness. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 78-87. [doi.org/10.1108/JPBM-05-2014-0609](https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2014-0609)
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz.
- Mechenbier, H., Neumann, S. & Könecke, T. (2019). Markenführung von Start-ups – eine Studie bei Fintechs. In Kochhan, C., Könecke, T. & Schunk, H. (Hrsg.), *Marken und Start-ups. Markenmanagement und Kommunikation bei Unternehmensgründungen* (S. 33-54). Springer Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (13. Aufl.). Springer Gabler. [doi-10.1007/978-3-658-21196-7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21196-7)
- Mellerowicz, K. (1963). *Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung*. Beck.
- Muzellec, L. & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824. [doi.org/10.1108/03090560610670007](https://doi.org/10.1108/03090560610670007)
- Neuer Look (2024). *HelloFresh*. <https://www.hellofresh.de/about/new-look>
- Ochsenhirt, J. & Schmidt, J. (2017). Corporate Design, der Kugelfisch im digitalen Raum. In A. Baetzgen (Hrsg.), *Brand Design. Strategien für die Digitale Welt* (S. 231-249). Schäffer Poeschel. [doi.org/10.34156/9783791039183](https://doi.org/10.34156/9783791039183)
- Paivio, A. (1977). Images, Propositions and Knowledge. In J. M. Nicholas (Hrsg.), *Images, Perception and Knowledge* (S. 47-71). Dordrecht.
- Porter, M. (2013). *Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (12. Aufl.). Campus Verlag.
- Privatkunden* (2024). Hypovereinsbank. <https://www.hypovereinsbank.de/hvb/privatkunden>
- Regenthal, G. (2009). *Ganzheitliche Corporate Identity. Profilierung von Identität und Image* (2. Aufl.). Gabler.
- Richter, D. (2013). *Deutschlands schmackhafteste Kooperation: HelloFresh und TV-Köchin Sarah Wiener starten Zusammenarbeit* [Pressemitteilung]. [https://cdn.hellofresh.com/de/cms/press/2013-03-04\\_HF\\_Sarah\\_Wiener.pdf](https://cdn.hellofresh.com/de/cms/press/2013-03-04_HF_Sarah_Wiener.pdf)
- Rohn, K.-U. (2009). Von der CI zum Corporate Design. In G. Regenthal (Hrsg.), *Ganzheitliche Corporate Identity. Profilierung von Identität und Image* (2. Aufl., S. 182-190). Gabler.
- Ruge, H.-D. (2005). Aufbau von Markenbildern. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenfüh-*

- rung. *Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. (4. Aufl., S. 239-262). Springer Fachmedien.
- Schlenk, C. T. (2017). *HelloFresh-IPO: So lief der Start an der Börse*. Gründerszene. <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/allgemein/hellofresh-ipo-so-lief-der-start-an-der-boerse/>
- Spies, M. (2015). *Branded Interactions. Creating the Digital Experience* (1. Aufl.). Thames & Hudson.
- Starbucks (2024). Starbucks. <https://www.starbucks.com/>
- Startup Verband (2023). *Deutscher Startup Monitor 2023*. [https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm\\_2023.pdf](https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2023.pdf)
- Unternehmenskunden (2024). Deutsche Bank Konzern. <https://www.deutsche-bank.de/ub.html?kid=unternehmen.redirect-en.shortcut>
- Verantwortung bei HelloFresh (2024). HelloFresh. <https://www.hellofresh.de/about/nachhaltigkeit>
- Walsh, M. F., Winterich, K. P. & Mittal, V. (2010). Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment. *Journal of Product & Brand Management*, 19(2), 76-84. doi.org/10.1108/10610421011033421
- Wagner, F. (2017). Brand Design als Werkzeug der Wertschöpfung. In A. Baetzgen (Hrsg.), *Brand Design. Strategien für die Digitale Welt* (S. 42-56). Schäffer Poeschel. doi.org/10.34156/9783791039183
- Warmer, C. & Weber, S. (2014). *Mission: Startup. Gründer in Deutschland schildern ihren Weg von der Idee zum Unternehmen*. Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-658-06653-6
- Welsch, N. & Liebmann, C. C. (2012). *Farben. Natur - Technik - Kunst* (3. Aufl.). Spektrum Akademischer Verlag. doi.org/10.1007/978-3-8274-2847-9\_4
- Wolf, M. (2019). *Wie Zalando zu seinem Namen kam*. Nürnberg und so. <https://www.nuernberg-und-so.de/blog/localwebconference-warmup-zalando-name>
- Zalando auf einen Blick* (o.D.). Zalando. <https://corporate.zalando.com/de/ueber-uns/wer-wir-sind/zalando-auf-einen-blick>
- Zalando SE (2023). *Zalando Mode & Fashion online*. <https://apps.apple.com/de/app/zalando-mode-fashion-online/id585629514>
- Zerr, K. & Linxweiler, R. (2022). Kontextsensitives Marketing zur Steigerung des Value in Context und Herausforderungen für die digitale Markenführung. In E. Theobald & B. Gaiser (Hrsg., 3. Aufl.), *Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter* (S. 153-182). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35916-4>

## ii. ANHANG

Digitale Anhänge sind in beigelegtem Datenträger zu finden

- Anh. 1** Gestaltungsrictlinie Olli & Sam
- Anh. 2** Archivmaterial: Websites der Forschungsgegenstände (digitaler Anhang)
  - Anh. 2.1** Zalando in den ersten beiden Jahren nach der Gründung
    - Anh. 2.1.1** 21. August 2009
    - Anh. 2.1.2** 30. April 2010
  - Anh. 2.2** Zalando nach Börseneintritt im Oktober 2014
    - Anh. 2.2.1** *Startseite*, 16. Oktober 2014
    - Anh. 2.2.2** *News & Style*, 16. Oktober 2014
    - Anh. 2.2.3** *Damen>Schuhe*, 16. Oktober 2014
  - Anh. 2.3** Zalando zum aktuellen Zeitpunkt, 2024
  - Anh. 2.4** HelloFresh in den ersten beiden Jahren nach der Gründung
    - Anh. 2.4.1** *Unsere Sarah Wiener Kochbox*, 21. August 2013
    - Anh. 2.4.2** *Startseite*, 04. Oktober 2013
    - Anh. 2.4.3** *Kochboxen*, 08. Oktober 2013
  - Anh. 2.5** HelloFresh nach Börseneintritt im November 2017
    - Anh. 2.5.1** *Startseite*, 15. November 2017
    - Anh. 2.5.2** *Kochboxen*, 15. November 2017
  - Anh. 2.6** HelloFresh zum aktuellen Zeitpunkt, 2024
- Anh. 3** Prototyp der App (digitaler Anhang)

### iii. COMPACT DISC

