

01/2026



BRAND SIGNALS

Where brands come to work

**„Marke ist unser stärkstes Asset,
gerade wenn alles im Wandel ist.“**

Ein Gespräch mit Sven Theobald, Global Lead Bayer Brand &
Corporate Brand Squad

Markenführung verändert sich – von Kontrolle zu Enablement, von Regeln zu Kultur. In dieser ersten Ausgabe von Brand Signals sprechen wir mit Sven Theobald von Bayer darüber, wie Markenarbeit in einer agilen Organisation funktioniert, warum Marke heute Identität stiftet und wie Künstliche Intelligenz dabei hilft, sie konsequent im Alltag sichtbar zu machen.

Vom Marken- Elfenbeinturm zum agilen Netzwerk



Sven Theobald im Gespräch mit
Stephan Kuhnert

Markenwert als Vertrauen

„Markenwert ist weit mehr als eine Zahl im Geschäftsbericht. Er ist ein Vertrauensbeweis.“

Für Bayer ist Markenwert kein abstrakter KPI, sondern gelebtes Vertrauen – nach außen wie nach innen.

Im Gespräch erklärt Sven Theobald wie Bayer Bekanntheit, Orientierung und Zugehörigkeit messbar macht.

Der Desired Behavior Score zeigt, wie Marke Verhalten bei Bayer konkret beeinflusst.

Wie Bayer Markenführung neu denkt – mit Kultur, KI und klarer Haltung

Stephan: Sven, der Markenwert von Bayer gehört seit Jahren zur absoluten Spitze. Aber mal ehrlich: Was bedeutet „Markenwert“ heute noch – jenseits von Tabellen und Rankings?

Sven: Markenwert ist weit mehr als eine Zahl im Geschäftsbericht. Er ist ein Vertrauensbeweis – insbesondere von Kunden, Patienten, Landwirten, Konsumenten. Wenn der Wert steigt, heißt das: Wir werden als verlässlicher, relevanter Partner wahrgenommen. Und dieses Vertrauen wirkt nach innen. Es gibt Orientierung, Stolz, Zugehörigkeit.

Stephan: Also ein psychologischer wie ökonomischer Faktor?

Sven: Genau. Wir messen das natürlich auch faktisch – über Studien zur Bekanntheit, Reputation und Verhaltensbereitschaft. Zentrale Indikatoren sind der „Desired Behavior Score“ und der „Bayer Brand Uplift“: Wie stark beeinflusst unsere Marke Verhalten – ob jemand kauft, empfiehlt, investiert oder bei uns arbeiten möchte? Oder wie unsere Produkte bewertet werden. Das sind handfeste, geschäftsrelevante Kennzahlen.

Agilität statt Hierarchie

Stephan: Ihr habt euer Organisationsmodell radikal umgestellt – weg von Hierarchien hin zu einem System namens Dynamic Shared Ownership. Was steckt dahinter?

Sven: Kurz gesagt: Wir stellen Teams statt Titel in den Mittelpunkt. Statt klassischer Linienstrukturen arbeiten agile Squads an klar definierten Outcomes – immer mit Fokus auf Kundennutzen oder Produkt.

Alle 90 Tage wird überprüft, ob die Ressourcen dort eingesetzt sind, wo sie den größten Beitrag zur Mission leisten. Das verändert natürlich, wie Marke geführt wird.



Sven Theobald ist Global Lead Bayer Brand & Corporate Brand Squad. Er verantwortet die globale Markenführung sowie die strategische Weiterentwicklung der Unternehmensmarke.

Bayer hat klassische Linienstrukturen aufgelöst und denkt Marke heute in agilen Squads. Der Fokus liegt nicht mehr auf Kontrolle, sondern auf Wirkung: Teams mit klaren Missionen gestalten Markenarbeit als gemeinsames Handeln – getragen von Überzeugung statt Anweisung.

„Wir stellen Teams statt Titel in den Mittelpunkt.“

Stephan: Inwiefern?

Sven: Früher gab es zentrale Markenrichtlinien – die gibt es auch weiterhin. Heute verstehen wir uns darüber hinaus als Coach und Enabler. Wir erklären nicht nur, wie etwas „on brand“ ist, sondern warum.

Das heißt: weniger Kontrolle, mehr Überzeugung. Unser Team geht aktiv in die Organisation, in Projekte, zu Teams oder wird als Capability angefordert – und macht dort klar, warum Markenarbeit kein Selbstzweck ist.

Marke als kultureller Anker

Stephan: Was sagen die Leute, wenn jemand aus deinem Team auftaucht und über Markenkonsistenz spricht? Nach dem Motto: "Wir müssen hier keinen zentralen Richtlinien mehr folgen."

Sven: Das ist natürlich der Klassiker! Und genau da setzen wir an. Denn Marke ist das, was uns alle verbindet. Bayer ist unglaublich divers – mit drei Divisionen, hunderten Produkten und sehr unterschiedlichen Zielgruppen. Aber über allem steht dieses eine Dach, nämlich Bayer und unsere starke Mission „Health for all, Hunger for none“. Wenn wir das nicht konsequent am Arbeitsplatz oder in unserer Kommunikation sichtbar machen, verlieren wir Zusammenhalt, Differenzierung und markengetriebene Wertschöpfung.

Gleichzeitig müssen wir heute, um Akzeptanz und Unterstützer zu gewinnen, aber auch Freiheitsgrade („Freedom in a Frame“) und kreative Spielräume wesentlich stärker als früher ermöglichen – und Mitarbeitende empowern, diese auch selbstständig zu nutzen.

Stephan: Also ist Markenführung auch Kulturarbeit?

Sven: Absolut. Sie schafft Identität. Und gerade in einer Organisation, die sich agil transformiert, ist sie der emotionale Kitt. Wenn alles im Wandel ist, braucht man einen gemeinsamen Referenzpunkt. Genauso muss Marke in einer dynamischen und unternehmerisch denkenden Organisation aber auch Kreativität unterstützen – das heißt zum Beispiel, Varianten anbieten und in der Lage sein, sich in der Transformation stetig mitzuverändern.

Eine zeitgemäße Identität darf nicht „in Stein gemeißelt“ sein. Strategisch angewandt, kann Marke auch als Katalysator im Wandel agieren – unsere „Smart Brand Evolution“ in den vergangenen zwei Jahren ist ein gutes Beispiel für dieses Potenzial.

„Wenn alles im Wandel ist, braucht man einen gemeinsamen Referenzpunkt.“

In einer Organisation mit zehntausenden Mitarbeitenden ist Marke der emotionale Kitt. Sie verbindet Menschen, Teams und Geschäftsbereiche und schafft Stolz und Orientierung auch in PowerPoint, E-Mails und Dokumenten.

Enablement statt Kontrolle

Markenarbeit entfaltet Wirkung, wenn sie Teil des Alltags wird. Statt nur auf zentrale Portale zu setzen, bringt Bayer die Marke aktiv zu den Menschen: über interne Channels, Newsletter, Tools und Coachings. Das Ergebnis: gelebte Marke durch Verständnis und Selbstwirksamkeit

„Heute wissen wir:
Die Allerwenigsten
schauen jeden Tag
im Brand Portal
vorbei.“



Stephan: Wie erreicht ihr, dass diese Überzeugung tatsächlich durch die Organisation sickert?

Sven: Indem wir dort sind, wo die Menschen sind. Früher dachte man: „Wir haben ja ein Brand Portal, da steht alles drin.“ Heute wissen wir: Die Allerwenigsten schauen da jeden Tag vorbei. Also kommunizieren wir proaktiv – über interne Social-Media-Kanäle, Newsletter, Coachings.

Wir treten als Sparringspartner auf. Das Ziel ist, dass alle Mitarbeitenden sagen können: Ich verstehe die Marke – und ich kann sie anwenden und selbstbewusst vertreten.

Dazu gehört auch, ganz praktisch in den Tools präsent zu sein, die Markennutzer und Content Creators täglich nutzen, z. B. mit Template-Lösungen oder Standard-einstellungen, die „on brand“ sind.

Stephan: Das klingt sehr modern – aber auch nach viel Aufwand.

Sven: Stimmt. Aber es lohnt sich. Wenn möglichst viele unserer 90.000 Mitarbeitenden Markenbotschafter sind, dann ist das ein riesiges Asset.

KI als Markenhelfer

„KI ist ein Katalysator. Wir nutzen sie, um Reichweite und Konsistenz zu erhöhen.“

Künstliche Intelligenz erweitert die Möglichkeiten der Markenführung – nicht als Ersatz, sondern als Beschleuniger. Sie prüft Tonalität, Layouts und Bilder auf Markenkonformität. Der Verbal Identity Agent hält Texte im Bayer-Stil, während KI-Bildgeneratoren visuelle Inhalte konsequent „on brand“ erstellen.



Stephan: Kein Gespräch ohne KI-Frage: Wie verändert Künstliche Intelligenz eure Arbeit im Branding konkret?

Sven: Grundlegend. KI ist ein Katalysator. Wir nutzen sie, um Reichweite und Konsistenz zu erhöhen. Ein Beispiel: Unser Verbal Identity Agent prüft Texte auf die Bayer-Tonalität. In unserem Digital Asset Management können Teams KI-generierte Bilder erstellen – natürlich „on brand“. Oder mit einem weiteren Agent visuelle Layouts automatisiert bewerten lassen. Das spart Zeit, aber vor allem macht es Markenarbeit zugänglicher.

Stephan: Also keine Bedrohung für Brand & Communications, sondern ein Hebel?

Sven: Genau. Die Gestaltungsprinzipien bleiben gleich – aber KI hilft, sie konsequenter umzusetzen. Und in einem dezentralen „Network of Teams“ wie unserem ist das Gold wert.

Stephan: Wenn du die Essenz von Marke in einem Satz zusammenfassen müsstest?

Sven: Marke ist mehr als Logo – sie ist das Versprechen, das uns eint. Sie definiert, wer wir sind, wofür wir stehen und warum wir relevant bleiben – oder kurz: auf welcher Mission wir sind. Gerade jetzt, wo Wandel zur Normalität geworden ist, ist eine starke Marke wichtiger denn je.

3 Prinzipien für Markenarbeit im Büroalltag

Brand Practice



Marke ist Haltung, nicht nur Design.

Markenkonsistenz entsteht durch Bewusstsein, nicht durch Kontrolle.

Führen Sie für neue Mitarbeitende Brand-Workshops durch, in denen deutlich wird, warum bestimmte Gestaltungs- und Verhaltensregeln existieren. Aber auch erfahrene Teams profitieren von einem regelmäßigen Brand-Refresh. Ergänzen Sie Richtlinien um „Purpose-Erklärungen“ statt reiner „Do's & Don'ts“. Und vor allem: Lassen Sie Führungskräfte die Marke leben – in Sprache, Verhalten und Präsentationen.

Ihre Marke dort, wo gearbeitet wird.

Je näher die Marke am Workflow ist, desto konsequenter wird sie umgesetzt.

Integrieren Sie Templates, Farbpaletten und Bilder direkt in die Programme, die täglich genutzt werden – etwa PowerPoint, Word und Outlook. Ob über integrierte Lösungen wie empower® oder gemeinsam mit Ihrer IT: Entscheidend ist, dass Mitarbeitende Markeninhalte und –richtlinien nicht suchen müssen, sondern automatisch „on brand“ arbeiten.

Ermöglichen statt kontrollieren.

Menschen gestalten besser, wenn sie verstehen, was sie tun dürfen.

Bauen Sie interne Brand-Communities auf, in denen Mitarbeitende Fragen stellen, Beispiele teilen und voneinander lernen. Machen Sie Erfolge sichtbar – etwa durch „Brand Champions“ oder ein „Best Practice des Monats“. Das fördert die Identifikation und stärkt die Eigenverantwortung im Umgang mit der Marke.

Was andere sagen

BRAND VOICES



**„Damals mussten wir viel kontrollieren.
Heute arbeiten wir in der
Markenführung größtenteils auf
Vertrauensbasis.“**

Denis Seger, Head of Brand & Campaign bei
Evonik

**„Es geht darum [die Markenbotschaft],
konsistent und strategisch zu kommunizieren
und dabei die Zeit und Aufmerksamkeit der
Menschen sorgsam und bewusst zu nutzen.“**

Prof. Dr. Matthias Johannes Bauer



**“Der direkte Zugriff auf alle Marken-
elemente in Microsoft Office gibt
Mitarbeitenden die Gewissheit, stets
markenkonforme und aktuelle Inhalte zu
erstellen – und stärkt so ihre Effizienz und
ihr Vertrauen als Kommunikator:innen.“**

Miguel Funes, Lead für Technology Alliances bei
Frontify



IN KÜRZE

01 Markenführung ist Kulturarbeit

Marke entsteht durch Haltung – nicht durch Handbücher.

Bayer zeigt, dass Markenwert Vertrauen, Identität und Zusammenhalt schafft. Kultur ersetzt Kontrolle, weil sie Orientierung im Wandel bietet

02 Agilität braucht Identität

Wenn Strukturen sich verändern, wird Marke zum Anker.

In agilen Netzwerken bietet sie Richtung und Klarheit – ein gemeinsames Verständnis, das Teams verbindet und Entscheidungen beschleunigt.

03 KI ist kein Risiko, sondern ein Hebel

Künstliche Intelligenz unterstützt Markenarbeit, anstatt sie zu ersetzen. Bei Bayer sichert sie sprachliche und visuelle Konsistenz und macht Marke im Alltag zugänglicher – schneller, präziser und „on brand“.

04 Enablement schlägt Kontrolle

Moderne Markenführung bedeutet, Menschen zu befähigen statt zu begrenzen. Wer Mitarbeitende einbezieht, sie versteht und unterstützt, schafft echte Markenbotschafter:innen – nicht bloß das Befolgen von Regeln.

Markenwissen zum Mitnehmen

Marke im Büroalltag einhalten – einfacher als ignorieren

empowersuite.com/simplify/brand-management

Corporate Design Report – Sonderausgabe zur großen Office Studie 2025

empowersuite.com/corporate-design-report-02-25

5 Tipps für ein herausragendes Markenerlebnis mit Microsoft 365

empowersuite.com/webinar

Fehlt Ihrer Marke im Arbeitsalltag noch die nötige Konsequenz? Mit den richtigen Tools und Prozessen lässt sich das ändern.

Sprechen wir darüber, wie Marke auch in Ihren Dokumenten sichtbar wird.

 empowersuite.com

empower GmbH
KölnTurm
Im Mediapark 8
50670 Köln
+49 221 99378577

anfrage@empowersuite.com

empower 