

reinprofil/

AGENTUR & BERATUNG FÜR
UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

CI IN 10 MINUTEN

EINE KURZE EINFÜHRUNG
IN DAS KONZEPT DER
CORPORATE IDENTITY



KITSCHBURGER STRASSE 1
50935 KÖLN

INHALT

EINLEITUNG

GESCHICHTE DER CORPORATE IDENTITY

CI: DAS KONZEPT

VISION UND MISSION

WERTE UND VERHALTENSWEISEN

CORPORATE DESIGN

CORPORATE CULTURE CORPORATE BEHAVIOR

CORPORATE COMMUNICATIONS

EINLEITUNG

Corporate Identity ist ein Konzept, das in modernen Unternehmen zu den grundlegenden Steuerungsinstrumenten zählt. Richtig verstanden und eingesetzt, schafft Corporate Identity eine starke Marktorientierung, die sich durch alle Ebenen und Aktivitäten eines Unternehmens zieht. Die besondere Stärke des Konzepts liegt in einer verbindlich formulierten Basis, auf die sich alle Beteiligten beziehen und berufen können. Diese Grundlage drückt sich aus in Corporate Design, Corporate Culture, Corporate Communications und Corporate Behavior und ergibt als Gesamtbild das Corporate Image.

Corporate Identity ist kein neues Konzept. Bereits in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts haben sich international agierende Unternehmen CI als Managementansatz zu Eigen gemacht. Ausgangspunkt war vielfach die Erkenntnis, dass zwischen Werbeauftritt und Unternehmensrealität eine wahrnehmbare Lücke klaffte, die eingesetzte Werbemittel in ihrer Wirkung einschränkte. Seitdem zählen CI-Konzepte zum Standardrepertoire moderner Unternehmensführung. Und wie vergleichbare Konzepte unterlagen sie auch Schwankungen in der Wertschätzung.

Corporate Identity ist ein komplexes Konzept. Vernetztes Denken und Handeln sind Grundvoraussetzungen, um eine CI erfolgreich in einem Unternehmen einführen zu können. Hinzu kommt, dass sowohl der Prozess der Erarbeitung einer CI als auch die Einführung im Unternehmen einen nicht unerheblichen Zeit- und Managementaufwand erfordern.



Was wirkt im Inneren und was kommt von außen? Nicht immer ist alles auf den ersten Blick eindeutig.

In dieser Broschüre möchten wir einen Überblick geben über die wesentlichen Elemente von Corporate Identity, ihre Entwicklung und ihr Zusammenspiel. Wir möchten damit auch einen Beitrag leisten, die verschiedenen Begriffe korrekt und im richtigen Zusammenhang zu verwenden. Denn Corporate Image und Corporate Identity sind keine Synonyme und auch das Corporate Design hat eine klar umrissene Definition und Funktion – und zwar innerhalb der Corporate Identity.

Was wir mit diesem Text weder leisten können noch wollen, ist eine wissenschaftliche Auseinandersetzung. Zum einen gibt es bereits einen umfassenden Katalog an wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema und zum anderen ist dies in dem von uns selbst gesteckten Zeitrahmen schlicht unmöglich. Wer sich intensiver mit dem Thema auseinandersetzen möchte, findet eine Vielzahl an Büchern, die unterschiedliche Aspekte vertiefen.

Wir haben uns bemüht, diesen Text so zu schreiben, dass er ohne viele Fachbegriffe auskommt und leicht verständlich ist. Das mag uns die Kritik eintragen, zu simplifizieren. Aber genau das ist unsere Absicht. Wir möchten auch jenen einen Leitfaden an die Hand geben, die sich nicht jeden Tag intensiv mit Fragen der Vermarktung beschäftigen.

Wir möchten Fragen beantworten, aber werden nicht alle Antworten geben können. Für alle Fragen, die Sie haben, stehen wir Ihnen deshalb gerne auch persönlich in einem Gespräch zur Verfügung.

GESCHICHTE DER CORPORATE IDENTITY

Entstanden ist das Konzept der Corporate Identity Anfang der 1960er Jahre in den USA. Entwickelt wurde es von Lippincott & Margulies, einer Agentur die ursprünglich auf Verpackungsdesign spezialisiert war. Der Legende nach entsprang der Gedanke einer Corporate Identity dem Wunsch nach mehr Einheitlichkeit im Gesamtauftritt. Das Konzept überzeugt auf jeden Fall und die Agentur gewann mit ihrem neuen Ansatz eine ganze Reihe von namhaften Kunden, die sich bei der Entwicklung und Umsetzung einer eigenen Corporate Identity beraten und begleiten ließen.

Coca Cola, American Express und Xerox waren unter den ersten Unternehmen, die mit Hilfe von Lippincott & Margulies ihren Markenauftritt überarbeiteten. Der Erfolg war im wahrsten Sinne des Wortes schnell sichtbar und löste eine erste CI-Welle aus, die in den 70er Jahren auch Europa und Deutschland erreichte. Wie in den USA waren es auch in Deutschland vor allem Großunternehmen und Konzerne, die sich mit dem neuen Konzept befassten.

Mit dem gesellschaftlichen Wandel der 70er und 80er Jahre gewann Corporate Identity an Bedeutung. Umwelt- und Verbraucherschutz und eine insgesamt kritischer auf Unternehmen schauende Bevölkerung zwang Unternehmen dazu, sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen und Positionen zu beziehen. Nicht mehr nur die Produkte standen im Rampenlicht, sondern auch die Unternehmen, die sie produzierten. Zwangsläufig veränderten sich die Wahrnehmung und damit auch das Image der Unternehmen. In dieser Phase war Corporate Identity das Konzept, das auf diese veränderte Situation die richtige Antwort gab. Ein ganzheitlicher Ansatz, der dabei half, die neue Vielschichtigkeit in der Außenwahrnehmung zu organisieren und marktorientiert zu beantworten.

Deutlich weniger Resonanz als bei den in der kritischen Öffentlichkeit stehenden Großkonzernen fand das Konzept bei den klein- und mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Dies hatte häufig auch damit zu tun, dass viele dieser Unternehmen

von besonderen Gründerpersönlichkeiten geprägt waren. Die Identität dieser Unternehmen war selten schriftlich definiert, aber dennoch allgegenwärtig – und unverrückbar.

Mit dem Ausscheiden dieser Persönlichkeiten oder dem Rückzug von Gründerfamilien aus dem Management entstand eine Lücke, die meist erst nach geraumer Zeit bewusst bemerkt wurde, aber selten geschlossen werden konnte. Hier hilft Corporate Identity eine neue Basis zu schaffen und die entstandene Lücke zu schließen.



Gründer hinterlassen bei ihrem Ausscheiden oft eine große Lücke und Unternehmen geraten in eine Sinnkrise.

In den vergangenen Jahren haben viele mittelständische Unternehmen einen CI-Prozess begonnen. Dies hängt meist mit der Wahrnehmung eines Defizit zusammen: fehlende klare Positionierung. Da Information heute allgegenwärtig und zu allen Fragen verfügbar ist, kann ein Unternehmen ohne klares Profil auf Dauer im Wettbewerb nicht bestehen. Weder beim Vertrieb seiner Produkte und Dienstleistungen noch bei der Rekrutierung von Mitarbeitern.

CI: DAS KONZEPT

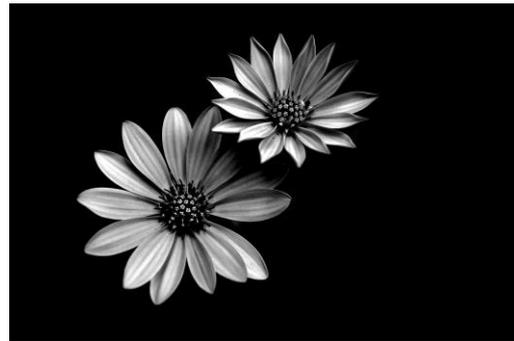
Corporate Identity bedeutet übersetzt Unternehmensidentität. Wie bei einer Person umfasst die Identität auch bei einem Unternehmen alle Eigenschaften, Orientierungen und Interaktionen, die das Unternehmen prägen und von Share- und Stakeholdern wahrgenommen werden. Wesentlich für das CI-Konzept ist der Gedanke, dass sich Identität über Unterschiede definiert. Für Unternehmen bedeutet dies, auf Basis vieler Gemeinsamkeiten mit anderen Unternehmen die Besonderheiten des eigenen Unternehmens zu definieren und so zu positionieren, dass sie Identität stiften.

Unternehmen sind in unserem Gesellschaftssystem klar definierte Organisationen, denen in der öffentlichen Wahrnehmung Absicht und Verantwortung zugeschrieben werden. Unabhängig von den tatsächlich handelnden Menschen werden Unternehmen mit Eigenschaften charakterisiert und als selbständig handelnde Einheiten erlebt.

Dies bedeutet für Unternehmen im Umkehrschluss, dass sie auch ohne eigenes Zutun eine Identität haben. Corporate Identity ist ein Ansatz, diese Identität bewusst und im Sinne des Unternehmens zu gestalten.

Corporate Identity bedeutet im ersten Schritt in eine Phase gründlicher Analyse einzutreten. In dieser Phase erfolgt ein Abgleich von Selbst- und Fremdbild, es werden Erwartungen und Ziele erhoben und das Wettbewerbsumfeld untersucht. Ohne diese Grundlagen lässt sich ein CI-Prozess nicht systematisch durchführen. Das häufig angeführte Argument, man kenne Unternehmen, Wettbewerb und Kunden bereits und brauche daher keine Analysephase, führt zwangsläufig in eine Schiefelage, in der das Selbstbild dominiert. Identität ist aber gerade auch durch die Wahrnehmung Dritter geprägt.

Die Analyseergebnisse dienen im nächsten Schritt als Diskussionsgrundlage für Gespräche mit dem Management. Häufig zeigt sich in diesen Gesprächen, dass auch im Management-Team selbst unterschiedliche Wahrnehmungen des eigenen Unternehmens vorhanden sind. Insofern dient diese erste Analysephase auch dazu, in der Führungsmannschaft ein gemeinsames Verständnis zu schaffen.



Bei allen Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen definiert die Identität die Besonderheiten, die den Unterschied ausmachen.

Dieses gemeinsame Verständnis schafft die Basis für den gesamten Folgeprozess, in dem festgelegt wird, welches Fernziel, die sogenannte Vision, angestrebt wird, welche Aufgabe das Unternehmen für seine Shareholder zu erfüllen hat, die sogenannte Mission, und welche Werte und Verhaltensweisen beim Erreichen des definierten Ziels helfen sollen. Das ist ein intensiver Vorgang, der in der Regel durch kontroverse Diskussionen gekennzeichnet ist. Der entscheidende Vorteil am Ende des formalen CI-Prozesses liegt in der Verbindlichkeit der gemeinsam getroffenen Vereinbarung und dem darin festgehaltenen gemeinsamen Verständnis.

Die vereinbarte Corporate Identity ist ein effektives Instrument zur strategischen Unternehmensführung. Konsequenterweise angewendet, stellt sie einen einheitlichen Auftritt sicher, erhöht die Sichtbarkeit im Markt und sorgt dafür, dass alle Unternehmensaktivitäten auf das gemeinsam vereinbarte Ziel hin ausgerichtet werden.

Selbstverständlich geschieht dies nicht über Nacht. Die Implementierung einer CI ist mit Aufwand und Ausdauer verbunden und oft mit einem Change-Prozess.

VISION UND MISSION

Das Herzstück jeder Corporate Identity bildet die Vision. In ihr wird formuliert, wo sich das Unternehmen in der Zukunft sieht. Damit wird das Ziel vorgegeben, das mit der Strategie des Unternehmens erreicht werden soll. Neben der Vision steht die Mission. Darin wird formuliert, welche Leistungen das Unternehmen zu erbringen hat. Vision und Mission müssen nicht aufeinander Bezug nehmen, sollten aber klar erkennbar miteinander korrelieren. Und so wesentlich sie sind, so knapp sollten sie vom Umfang her gehalten sein: ein bis zwei Sätze in verständlicher Sprache.

Die Verständigung auf eine Vision ist die zentrale Herausforderung bei der Entwicklung einer Corporate Identity. Als Zukunftsperspektive muss die Vision gleichermaßen fordernd und realistisch sein, um als Fixpunkt einer zu formulierenden Strategie funktionieren zu können.

Die Vision richtet sich auf das Ziel, das das Unternehmen in einem definierten Zeitraum – meist zehn bis fünfzehn Jahre – erreicht haben möchte. Sie beschreibt damit eine Position, die es zu erreichen gilt. Und zwar aus der Ausgangslage heraus, in der die Vision formuliert wird. Dabei sollte der Status quo aber nicht als Limitierung verstanden werden. Die Formulierung einer Vision fehlt nämlich häufig schwer, da aufgrund von Erfahrungen in der Vergangenheit das Vertrauen in die Zukunft fehlt. Zum anderen aber auch, weil die Vorstellungen von den künftigen Zielen im Management nicht immer kongruent sind. Deshalb ist es eine der wesentlichen Leistungen eines CI-Prozesses, diese Differenzen aufzuzeigen und im Diskurs zu einer Lösung zu finden.



Eine Vision braucht einen Horizont: Je strahlender er erscheint, desto motivierender ist seine Wirkung.

Mit der formulierten Vision ist die Basis geschaffen, die zunächst den weiteren CI-Prozess prägen wird, daran anschließend aber auch alle Unternehmensprozesse. Denn mit der Vision wird die Richtung vorgegeben, in die das Unternehmen sich zukünftig bewegen soll. Das heißt, auch die Strategie des Unternehmens orientiert sich an der Vision und mit der Strategie auch die operative Steuerung.

Die Mission des Unternehmens beschreibt im Gegensatz zur Vision kein angestrebtes Ziel sondern einen klaren Auftrag. In der Mission wird formuliert, welche Erwartungen die Shareholder an das Unternehmen haben.

Auch wenn dies vielfach und überwiegend ökonomische Interesse sein mögen, bedeutet dies nicht, dass die Mission ausschließlich darauf fokussieren muss. Unternehmerischer Erfolg basiert meist auf einem besonderen Antrieb, der selten allein finanzielle Interessen verfolgt. In diesem Sinne sollte auch die Mission eines Unternehmens versuchen, die unterschiedlichen Komponenten zu verbinden. Insbesondere die nicht-wirtschaftlichen Komponenten korrespondieren in der Regel intuitiv mit den in der Vision festgehaltenen Zielen.

Vision und Mission beschreiben gemeinsam, warum es ein Unternehmen gibt und welches Ziel es verfolgt. Wenn darüber zwischen Management und Gesellschaftern Einigkeit besteht, ist eine gesunde Basis vorhanden, um auch schwierige strategische Entscheidungen diskutieren und treffen zu können.

WERTE UND VERHALTENSWEISEN

Werte und Verhaltensweisen schaffen das Fundament, auf dem die Vision erreicht und die Mission erfüllt werden soll. Sie dienen als eine Art Grundgesetz des Unternehmens, auf das sich jeder berufen kann, das aber auch jeder zu beachten hat. Die Definition der richtigen Werte und Verhaltensweisen erweist sich in der Praxis zumeist schwieriger als es zunächst erscheint. Denn dieser Kodex dient der Corporate Identity nicht um ihrer selber Willen, sondern muss eine klar definierte Rolle übernehmen, die für die Erreichung der angestrebten Ziele wichtig ist.

So ist Kundenorientierung eine Selbstverständlichkeit für jedes Unternehmen, wird aber als Unternehmenswert dennoch immer wieder lange diskutiert. Dabei dreht sich die Diskussion weniger um den Wert an sich, als um seine Formulierung: zu generisch, zu wenig Unterscheidungspotenzial. Das liegt aber nicht am Wert, sondern am Unternehmen. Dabei kann eine besondere Form der Kundenorientierung, mit der sich ein Unternehmen vom Wettbewerb unterscheidet, nicht nur ein wesentlicher Wert sein, sondern auch durchaus ein Identitätsmerkmal.

Wichtig für ein zielführendes CI-Konzept ist es, dass Werte und Verhaltensweisen nicht aus dem Gefühl eines vorhandenen Defizits aufgenommen werden, in der Hoffnung damit ein Problem lösen zu können. Corporate Identity hilft Probleme zu lösen, wenn sie beschreibt, wie der Lösungsansatz aussieht.

Wird ein belastbarer Kodex definiert, der auf die für ein Unternehmen wesentlichen Funktionen anwendbar ist und sie verständlich beschreibt, sind wesentliche Regeln und Grenzen gesetzt. Wichtig dabei ist, dass diese Regeln in alle Richtungen gelten und sich auch in schwierigen Zeiten als belastbar erweisen müssen.

Deshalb sollte auch der Festlegung und Beschreibung des Werte- und Verhaltenskodexes intensive Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Glaubwürdigkeit des Kanons prägt die Kultur des Unternehmens nachhaltig. Werden Führungsstil nach Innen und postulierte Werte als nicht deckungsgleich erlebt, werden sie als nicht verbind-

lich empfunden. Mehrere durch unethisches Handeln hervorgerufene Skandale bei großen Unternehmen lassen sich auf diese einfache Formel reduzieren. Nicht das Fehlen von Werten verursacht Skandale, sondern die Wahrnehmung, dass die verabschiedeten Werte von der Unternehmensleitung nicht wirklich vertreten werden und dass es (wirtschaftliche) Ziele gibt, die über diesen Werten stehen.



Werte und Verhaltensweisen gelten durch alle Hierarchiestufen und müssen auch in schwierigen Zeiten verlässlich sein.

Werte und Verhaltensweisen manifestieren sich, nachdem sie festgelegt worden sind, in allen Interaktionen des Unternehmens nach Innen und Außen. Damit sind sie sowohl für das Personalmanagement als auch für die Kommunikation nach außen entscheidende Leitplanken. Und ihre Glaubwürdigkeit bemisst sich vor allem daran, wie sie im Alltag von den Stakeholdern des Unternehmens erlebt werden. Deshalb ist es beispielsweise nicht empfehlenswert, bekannte Begriffe umzudefinieren. Auch wenn dies in guter Absicht geschieht, entsteht zwangsläufig eine Diskrepanz in der Wahrnehmung, die ungewollte Interpretationsspielräume zulässt oder sogar absichtliche Missdeutungen.

CORPORATE DESIGN

Ein einheitliches visuelles Erscheinungsbild, das einprägsam und erinnerbar ist, streben im Prinzip alle Unternehmen an. Bezeichnet wird es als Corporate Design. Im Alltag wird CD oft synonym für CI verwendet. Dies ist nicht korrekt, da das Corporate Design nur eine Ausprägung der Corporate Identity ist. Da es sich dabei aber um die im tatsächlichen Sinne sichtbarste Ausprägung handelt, nimmt sie in Diskussionen um CI-Konzepte häufig eine dominante Rolle ein. Dennoch ist es wichtig, auch das CD als Teil des Ganzen zu sehen, damit es seine Funktion im Kontext leisten kann.

Primäre Aufgabe des Corporate Designs ist es, dem Unternehmen ein klares optisches Profil zu geben und sich von Wettbewerbern abzugrenzen.



Ein Corporate Design schafft ein einheitliches Erscheinungsbild. Als alleiniges Ordnungsprinzip reicht es nicht aus.

Ein gutes CD unterstützt die Unternehmensidentität, indem es die Wiedererkennung erleichtert und das Unternehmen

attraktiv präsentiert. Unter das Corporate Design fallen vom Unternehmens-Logo über das Produkt-Design bis zur Visitenkarte alle Instrumente, auf denen das Unternehmen visuelle Spuren hinterlässt.

Es dient damit als Ordnungsprinzip, das die Zugehörigkeit zum Unternehmen nach außen sichtbar macht. Je nach Stärke der Unternehmensmarke kann es sogar für die Zielgruppen des Unternehmens identitätsstiftend funktionieren, wenn die Marke ihre Käufer als einer Gruppe zugehörig ausweist.

Mit einem einheitlichen Corporate Design sind aber auch Kostenvorteile verbunden. Speziell Maßnahmen in Kommunikation und Marketing lassen sich auf Basis eines CDs günstiger realisieren als die vergleichsweise aufwändigere Umsetzung von mehreren unterschiedlichen Markenauftritten.

CORPORATE CULTURE CORPORATE BEHAVIOR

Corporate Culture und Corporate Behavior sind zwei Begriffe, die in der CI-Diskussion häufiger verwechselt werden. Die Unterscheidung zwischen den beiden Begriffen ist zwar in der Tat filigran, aber durchaus relevant: die Unternehmenskultur ist das System aus Werten, Normen und Traditionen, die ein Unternehmen prägen. Das Verhalten hingegen bezeichnet die Auswirkungen, die dieses System in der Interaktion des Unternehmens mit seinen Stakeholdern kennzeichnet. CB ist damit der wahrnehmbare Ausdruck des internen Überzeugungskanons eines Unternehmens.

Die Kultur eines Unternehmens wird durch viele Faktoren geprägt. Mit den in der CI formulierten Werten und Verhaltensweisen werden wichtige Vorgaben gemacht, die die Unternehmenskultur prägen sollen. Vielfach formen aber auch Traditionen erhebliche

Teile der Kultur eines Unternehmens. Auch das geografische Umfeld nimmt Einfluss, was insbesondere in internationalen Geschäftsbeziehungen immer wieder deutlich wird. Was in der einen Kultur als höf-

lich empfunden wird, gilt in einem anderen Umfeld als unhöflich.

Corporate Behavior ist der unmittelbare Eindruck, den ein Unternehmen durch sein Verhalten vermittelt. Wenn ein Kontakt zum Unternehmen entsteht, entsteht häufig auch ein Eindruck vom Verhalten des Unternehmens. Dieses Verhalten muss nicht ausschließlich durch persönliche Kontakte geprägt sein. Eine Produktbeschreibung ohne Kontaktmöglichkeit vermittelt bei einem Unternehmen, das besondere Kun-

denorientierung auslöst, den Eindruck, das Versprechen und Verhalten nicht zueinander passen. Über den Eindruck, den eine unfreundliche oder inkompetente Hotline vermittelt, gibt es zahlreiche Ausführungen.

Corporate Behavior ist der entscheidende Faktor, wenn es um die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens geht. Umso größer die empfundene oder tatsächliche Differenz zwischen Kultur und Verhalten ist, desto unglaubwürdiger wird das Unternehmen wahrgenommen.

CORPORATE COMMUNICATIONS

Corporate Communication bezeichnet alle Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens mit seinen Stakeholdern. Die häufig anzutreffende Unterscheidung zwischen Unternehmenskommunikation und Marketing spielt auf dieser Ebene keine Rolle, sondern ist eine nachgelagerte organisatorische Entscheidung. Zunächst aber geht es darum, mit einer einheitlichen Corporate Communications einen systematischen Ansatz zu verfolgen, mittels dessen interne und externe Meinung gegenüber dem Unternehmen im Sinne der verfolgten strategischen Ziele beeinflusst werden.

Corporate Communications dient der Unterstützung der Unternehmensziele und muss als solche langfristig und nachhaltig angelegt sein. Unterstützt vom Corporate Design vermittelt sie ein konsistentes Bild von Unternehmen und Produkten bzw. Dienstleistungen. Corporate Communications wird oft auch als integrierte Kommunikation bezeichnet, weil sie alle Kommunikationsdisziplinen integriert betrachtet, um die Maßnahmen im Kommunikations-Mix so aufeinander abzustimmen, dass das effizienteste Ergebnis erzielt wird.



Die synchrone Orchestrierung der Kommunikation eines Unternehmens nach Innen und Außen ist eine der wesentlichen Erfolgsfaktoren.

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten der Corporate Communications unterscheiden: Interne und Externe. Die Interne Kommunikation umfasst im Wesentlichen Ansprache und Austausch mit Mitarbeitern und Führungskräften. Die Externe Kommunikation kann erneut in zwei grobe Disziplinen unterschieden werden: Unternehmenskommunikation und Marketing. Die Externe Kommunikation adressiert alle externen Anspruchs- und Interessengruppen des Unternehmens. Während die Unternehmenskommunikation dabei auf Meinungsbildner, Medien und allgemein die Öffentlichkeit fokussiert, konzentrieren sich Marketing-Aktivitäten auf die Unterstützung von Vertrieb und Abverkauf der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens.

Je besser die einzelnen Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind und je exakter sich die Aussagen des Unternehmens mit der erlebten Unternehmensleistung decken, desto glaubwürdiger und erfolgreicher wirkt die Corporate Communications.

Impressum

Michael Böckling
reinprofil GmbH
Kitschburger Straße
D-50935 Köln

Kontakt:

Telefon: +49 (0) 221 130 80 80

E-Mail: info@reinprofil.de