

*Am erfolgreichsten sind Unternehmen, die gegenüber ihren Kunden sympathisch, unverwechselbar, kompetent und selbstbewußt auftreten. Um ein solches positives Image aufzubauen, bedarf es weit mehr, als sich ein neues äußeres Erscheinungsbild zu verordnen. Es bedarf einer Persönlichkeitsentwicklung für ein Unternehmen!*

# WETTBEWERBSFAKTOR „CORPORATE IDENTITY“

## Ein Erfahrungsbericht als Modell

### 1. DAS WESEN EINER „CORPORATE IDENTITY“ (CI)

#### 1.1. WAS VERSTEHEN WIR UNTER „CORPORATE IDENTITY“?

Corporate Identity (CI) kann mit Unternehmenspersönlichkeit übersetzt werden. Unter Persönlichkeit ist der Charakter eines Individuums zu verstehen, d.h. die Gesamtheit seiner Eigenschaften, Bedürfnisse, Motive, Ziele, seiner Gewohnheiten, Stärken und Schwächen, seiner Denkweisen, Gefühle, Einstellungen u.a.m.

Genau wie ein Individuum verfügt auch ein Unternehmen über eine eigene Persönlichkeit, die mehr ist als die Summe der Einzelpersönlichkeiten ihrer Mitarbeiter.

Sie ist eine selbständige Größe, die ein gewisses Eigenleben führt und die Mitarbeiter prägt.

#### 1.2. DIE 3 KOMPONENTEN DER UNTERNEHMENS-PERSÖNLICHKEIT

Die Unternehmenspersönlichkeit findet in folgenden 3 Komponenten ihren Ausdruck (siehe Abbildung 1):

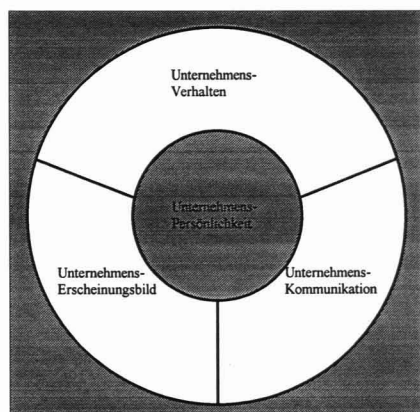


ABB. 1: DIE 3 KOMPONENTEN DER UNTERNEHMENS-PERSÖNLICHKEIT

- im Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design)
- im Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour)
- in der Unternehmenskommunikation (Marketing, Öffentlichkeitsarbeit).

#### • DAS UNTERNEHMENS-SCHEINUNGSBILD (CORPORATE DESIGN)

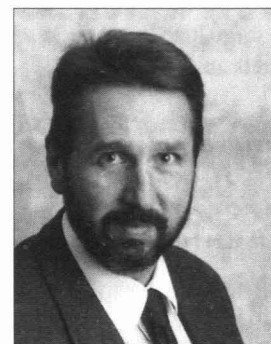
Es verkörpert das visuelle Erscheinungsbild einer Unternehmung. Dazu gehören vor allem der Namenszug, das Firmenlogo, die Hausfarben usw.

Corporate-Design-Aktivitäten umfassen die Auszeichnung von Produkten, Verpackungen und Kommunikationsmittel, Unternehmensrepräsentanten, Kleidungsstücken, Wagenpark, Räumlichkeiten, Gebäuden der Unternehmung usw.

Das Ziel der Unternehmung in optischer Hinsicht muß sein, eine einheitliche, profilierte Erscheinung zu schaffen und auszustrahlen. Als eine Art Flagge hat das optische Unternehmenserscheinungsbild sicherzustellen, daß jeder unternehmerische Auftritt automatisch mit dem Unternehmen identifiziert wird. Je intensiver sich ein Unternehmen durch seine einheitliche, prägnante visuelle Präsentation von den Mitbewerbern unterscheidet, desto rationeller und erfolgswirksamer kann es in Markt und Umfeld kommunizieren.

#### • DAS UNTERNEHMENS-VERHALTEN (CORPORATE BEHAVIOUR)

Das Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour) zerfällt, entsprechend den Funktionen, die eine Unternehmung wahrnimmt, in verschiedene Komponenten: Anbieterverhalten, Arbeitgeberverhalten, Beschaffungsverhalten, Finanzierungsverhalten, Informationsverhalten, Sozialverhalten, Umweltverhalten.



ULRICH BAUER

*Dipl.-Ing. Dr.techn., Jahrgang 1956, Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz; von 1983 bis 1989 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abteilung BWL; von 1989 bis 1991 im Personalmanagement der Steirerbrau AG, Graz; seit 1991 bei der Steiermärkischen Elektrizitäts AG, Graz, Leiter Personal- und Öffentlichkeitsarbeit, Handlungsbevollmächtigter, Projektleiter eines vor kurzem abgeschlossenen CI-Projektes.*

Der Rahmen für „richtiges Verhalten“ ist idealerweise in schriftlicher Form im Leitbild und den Principles, d.s. die Grundsätze für Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation, festgehalten.

Das tatsächliche Verhalten ist ganz entscheidend für das Bild, das sich jemand von der Unternehmung macht (Corporate Image). Ein positives Firmenimage bestimmt den Unternehmenserfolg maßgeblich mit und stellt damit einen unschätzbaren Wert dar. Eine sorgfältige Imagepflege zahlt sich deshalb stets aus.

#### • DIE UNTERNEHMENS-KOMMUNIKATION (CORPORATE COMMUNICATIONS)

Die Öffentlichkeit hat ein wachsendes Bedürfnis und Interesse, nicht nur zu erfahren, was ein Unternehmen herstellt, sondern auch, was es darstellt.

Das heißt, sie will ein Unternehmen identifizieren und deshalb wissen, welche Unternehmensidee, welcher Unternehmensstil und welche Wertvorstellungen dahinter stehen.

Ein Unternehmen kann letztendlich nur dann mit seinen Leistungen am Markt erfolgreich sein, wenn es sich mit seiner Information über diese Leistungen durchsetzen kann.

Kommunikation ist stets mehr als einseitige Information – sie ist dialogorientiert.

Der Dialog mit der Öffentlichkeit wie z.B. Kunden, Fachleuten, Interessensgruppen und den eigenen Mitarbeitern zählt zu den vorrangigen, wenn auch häufig mühsamen Aufgaben einer ernsthaften Öffentlichkeitsarbeit.

## 2. WO LIEGT DER BEWEGGRUND FÜR EIN CI-PROJEKT?

Den Ausgangspunkt für ein CI-Projekt stellt meist ein gewisser Leidensdruck und daraus erkannter Handlungsbedarf dar. Wenn Sie eine oder mehrere der folgenden 10 Fragen mit „ja“ beantworten können, sollten auch Sie sich ernsthaft darüber Gedanken machen, ob ein CI-Projekt der geeignete nächste Schritt zur positiven Zukunftsbewältigung sein kann.

## 10 FRAGEN ZUM HANDLUNGSBEDARF

- Finden Änderungen im wirtschaftspolitischen Umfeld statt, die auch auf uns Auswirkungen haben?
- Verändert sich der Markt bzw. die Branche, auf dem bzw. in der wir tätig sind?
- Verschieben sich die Marktverteilung und bestehende Strukturen, oder treten neue Konkurrenten auf?
- Sind grundlegende technologische Veränderungen mit Auswirkungen auf unsere Produkte und Leistungen im Gange oder abzusehen?
- Stimmt es, daß die derzeitige Produktqualität auf die Marktanforderungen nicht optimal abgestimmt und nicht mit der entsprechenden Imagepositionierung versehen ist?
- Ist die Aussage richtig, daß wir bei unserem Marktauftritt leider nicht alle möglichen Synergien nutzen?
- Stimmt es, daß wir uns mit unserer Kommunikation über Leistungen und Produkte derzeit nicht optimal in der Öffentlichkeit durchsetzen können?
- Haben wir nach Umstrukturierungsmaßnahmen verstärkten Bedarf, unsere Mitarbeiter wieder zu motivieren?
- Hat unser Unternehmen mehrere Tochterunternehmen, die aber nicht einheitlich nach außen auftreten und entsprechend zusammenarbeiten?
- Sind starke Differenzen zwischen Vision und tatsächlichem Verhalten vorhanden?

## 3. ELEMENTE EINES BEWÄHRTEN CI-PROJEKTES

Eine Unternehmensidentität kann im Gegensatz zu einem Erscheinungsbild nicht verordnet werden, sondern muß gelebt werden. Dabei ist die positive Vorbildwirkung und ein bedingungsloses Dahinterstehen der obersten Unternehmensspitze Grundvoraussetzung für den Erfolg eines CI-Prozesses. Denn schließlich: „The identity process evaluates what a company is, how it is changing, how it will develop, and what makes it different from other companies. Statet simply, corporate identity defines and communicates a company's reason for being“.

Im folgenden sollen die Elemente eines CI-Prozesses stichwortartig erläutert werden.

## • ANALYSE DER AUSGANGSSITUATION

Die Analyse der Ausgangsposition ist der erste, wichtige Schritt – und wahrscheinlich der schwierigste. Geht es doch darum, viele unangenehme Fragen zu stellen, um ein möglichst realistisches Bild der gegenwärtigen und zukünftigen Situation zu erhalten. Sehr wirkungsvolle Analyseinstrumente sind Benchmarking (Vergleich mit den Besten) und eine Positionierungs-Matrix. Gerade in dieser Phase ist die Inanspruchnahme externer Berater sehr sinnvoll.

## • VISION

Eine Vision hat zwei Hauptfunktionen: Eine besteht darin, als Inspiration zu dienen, die andere darin, Entscheidungsprozesse so zu lenken, daß alle Teile zusammen auf ein erstrebenswertes Ziel hinarbeiten. In der Praxis kann eine Vision beispielsweise durch eine oder mehrere Aussagen zu folgender Überschrift formuliert werden: „Wir verändern uns in folgende Richtung: ...“. Grundsätzlich gilt: je kürzer und prägnanter, desto einprägsamer! Idealerweise mündet die Vision in einem Slogan wie z.B. „Best Service“ oder „Energie für unser Leben“.

## • ZIELE DES CI-PROJEKTES

Um von der Vision zur Realität zu kommen, bedarf es möglichst konkreter Orientierungspunkte. Dazu ist es notwendig, klare Ziele zu formulieren. Hinter der Formulierung: „Wir wollen folgende Ziele erreichen“ kann beispielsweise stehen:

- Schaffung eines einheitlichen Auftritts, intern und extern.
- Erstellung eines neuen Leitbildes und neuer Grundsätze
- Erzielen von Identifikationseffekten bei den Mitarbeitern.
- Interne Promotion, Einführung...

## • PROJEKTORGANISATION

Für die Abwicklung eines CI-Prozesses empfiehlt sich eine konsequente Projektorganisation. Dabei hat sich eine wie in Abbildung 2 beispielhaft angeführte Aufbauorganisation bewährt.

## • STRATEGISCHE POSITIONIERUNG

Die strategische Image-Positionierung bildet den Ausgangspunkt sozusagen des

„Bauplans“, nach dem die Vision realisiert werden soll. Zur Umsetzung bildet sich eine Ist-Soll-Positionierungsmatrix an. Daraus empfiehlt es sich, die 3 bis 5 wichtigsten Imagepositionen herauszuarbeiten. Diese bilden den Kern für die einzelnen Elemente der Umsetzungsphase.

**• UMSETZUNGSPHASE:**

Die Umsetzungsphase unterteilt sich in folgende Teilbereiche:

**Identität**

Der Begriff „Identität“ wurde in der Einleitung bereits beschrieben. Ein CI-Prozeß hat das Ziel, neue Einstellungen und damit erforderliche Verhaltensänderungen zu generieren. Ein solcher „Kulturdreht“ ist in einem neuen Leitbild und den Grundsätzen verankert. Beide sind unter Einbindung möglichst aller Mitarbeiter, Führungskräfte und der Unternehmensleitung zu erarbeiten.

**Design**

Design ist zweifellos ein wichtiger Baustein eines CI-Prozesses und sollte deshalb unbedingt in die Hände erfahrener Fachleute gelegt werden.

Bevor ein Designer mit seiner Arbeit beginnt, sind auf Basis der strategischen Imagepositionierung die Corporate Design (CD)-Ziele festzulegen.

**Kommunikation**

Der Kommunikation kommt bei einem CI-Prozeß besondere Bedeutung zu. Zeitlich gesehen kommt die interne Kommunikation vor der externen, gilt es doch, alle Betroffenen möglichst zu Beteiligten zu machen.

Die Erstellung eines internen und externen Kommunikationskonzepts ist Voraussetzung für eine effiziente Vorgangsweise und wirtschaftlichen Ressourceneinsatz.

**Problemfelder und Begleitmaßnahmen**

Im Rahmen eines CI-Projektes wurde zur Halbzeit erhoben, welche aktuellen Probleme aufgetreten sind.

Die **Problemfelder** lagen in folgenden Bereichen:

- Informationsweitergabe
- Zeit für Projektarbeit
- Einbeziehung aller Betroffenen (Vorstand, Führungskräfte, Betriebsrat, Mitarbeiter)

- Unterstützung durch Vorstand und Führungskräfte
- Beteiligung der Mitarbeiter

Erfahrungen aus ähnlichen Projekten zeigen, daß eines oder mehrere dieser Problemfelder bei allen diesen Projekten aufgetreten sind und leicht zu Stolpersteinen werden können.

Es ist daher angebracht, entsprechende Begleitmaßnahmen vorzusehen.

**• ABSCHLUSS BZW. „THE NEVER ENDING STORY“**

Ein wichtiges Merkmal einer Projektorganisation ist ein zeitlich fixierter Projektabschluß. Das ist für ein CI-Projekt auch deshalb wichtig, damit der durch das Projekt entstandene Schwung nicht „versandet“, sondern weiterhin gezielt genutzt werden kann. Grundsätzlich muß aber klar gesagt werden, daß die „Stunde der Wahrheit“ für einen CI-Prozeß erst nach Projektabschluß kommt. Dann nämlich, wenn es darum geht, die erarbeiteten Grundsätze und das Leitbild auch tatsächlich zu leben. Deshalb ist ein CI-Projekt ein wichtiger Impulsgeber zur Einleitung von Veränderungsprozessen in einem Unternehmen.

**4. SCHLUSSBETRACHTUNG**

Jeder CI-Prozeß wird seine eigene Dynamik, entsprechend dem Umfeld, in das er eingebettet ist, entwickeln.

Die folgenden Erfahrungen sind als Anregung für künftige CI-Projekte durchaus übertragbar:

**• DIE AM HÄUFIGSTEN GESTELLTEN FRAGEN ZU EINEM CI-PROZESS LAUTEN:**

- Lohnt sich der Aufwand überhaupt?
- Wie kann man den Erfolg messen?
- Wie geht es anschließend weiter?
- Welche Rolle spielt Personalentwicklung?

**• DIE HÄUFIGSTEN NEGATIVEN ERFAHRUNGEN SIND:**

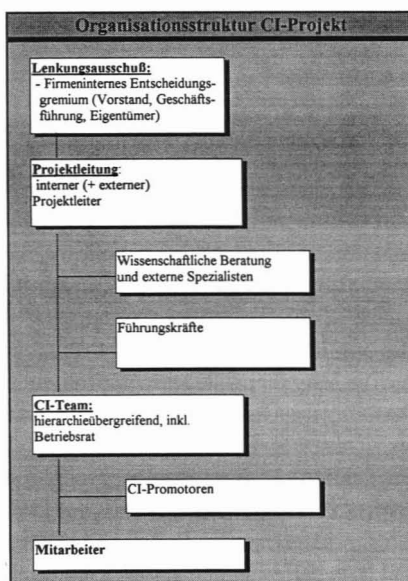
- CI wird nicht gelebt.
- Die Erwartungen der Mitarbeiter waren zu hoch und unerfüllbar, wobei es auch keine Aktivitäten gab, diese in ein realistisches Bild zu rücken.
- Die CI-Verantwortlichen konnten sich nicht durchsetzen, waren hierarchisch zu tief angesiedelt und erhielten zuwenig Unterstützung.

**• DAZU FOLGENDE POSITIVE ERFAHRUNGEN UND TIPS:**

- Positive Vorbildwirkung von „ganz oben“ kann durch nichts ersetzt werden!
- Rechtzeitig externe Experten beiziehen.
- Nutzung von Synergien bei mehreren Konzernfirmen besonders gut möglich.
- Unbedingt Monitoring – System (z.B. Kundenzufriedenheitsspiegel, Mitarbeiterbefragungen u.a.) zur CI-Erfolgsmessung einsetzen.
- Schwung, den äußere Veränderungen hereinbringen, nutzen, wie z.B. neues Bürogebäude, neue Produktionsstätten, Firmenjubiläum u.ä.
- CI-Projektorganisation konsequent einhalten. Folgeprojekte unmittelbar anschließen.
- Personal und Organisationsentwicklung tragen den CI-Prozeß weiter – bewußt einsetzen!
- Projektleiter sorgfältig auswählen.
- CI-Prozeß bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten ungeeignet! Cost-Cutting-Programme u.ä. Radikalprogramme wesentlich zielführender.
- CI-Prozesse dagegen gut geeignet, wenn Radikalprogramme abgeschlossen sind und wieder eine „neue Kultur“ aufgebaut werden soll.

**LITERATUR:**

[1] Bauer, Ulrich: Öffentlichkeitsarbeit in der STEG, Firmeninternes Konzept, Graz 1993.



**ABB. 2: BEISPIEL FÜR DIE AUFBAUORGANISATION EINES CI-PROJEKTES**