

Corporate Identity
Management:
Wie Unternehmen
ein Gesicht erhalten



Der Wettbewerb nimmt auf allen Märkten aufgrund ausgeschöpfter Marktpotentiale weiter zu. Die eigene Position kann nur der verbessern, der seinen Konkurrenten Marktanteile abjagt. Dies wird jedoch immer schwieriger, weil die Produkte austauschbar geworden sind.



Prof. Dr. Dieter Herbst

Strategischer Partner
der Stier Communications AG

Prof. Dr. Dieter Herbst
Welsnerstrasse 13
D-10777 Berlin
T +49 171 63 72 164
herbst@source1.de

Bedeutung

Der Wettbewerb nimmt auf allen Märkten aufgrund ausgeschöpfter Marktpotentiale weiter zu. Die eigene Position kann nur der verbessern, der seinen Konkurrenten Marktanteile abjagt. Dies wird jedoch immer schwieriger, weil die Produkte austauschbar geworden sind. Nicht einmal Kenner schmecken heutzutage Unterschiede zwischen den vielen Biersorten und Zigarettenmarken. Als Folge dieser Entwicklungen gehen Orientierung und Vertrauen in das Einzigartige der Produkte verloren. Künftig wird die Unternehmenspersönlichkeit wesentlich stärker dazu beitragen müssen, die Marke systematisch und langfristig zu führen: Steht ein Käufer vor dem Kühlregal in einem Supermarkt, entscheidet er sich bei ähnlichen Produkten und Preisen für jenes Unternehmen, das er kennt und sympathisch findet; fast 70 Prozent kaufen keine Waren von Unternehmen, von denen sie eine schlechte Meinung haben, so das Ergebnis der STERN-Studie «Dialoge 4».

Der systematische Aufbau und die langfristige Entwicklung der starken Unternehmensidentität sind heutzutage jedoch schwieriger denn je:

- **Unternehmen werden komplexer:** Nie hat es so viele Firmenzusammenschlüsse und Kooperationen gegeben wie in den vergangenen Jahren. Zu den Schattenseiten gehört, dass Koordination und Abstimmung zwischen den Firmenteilen immer schwieriger werden. Jeder Bereich optimiert sich nur selbst. Wir-Gefühl geht verloren und macht Eigenbrötelei Platz, die den internen Arbeitsablauf stört und die Koordination und den Zusammenhalt hemmt.
- **Unternehmen werden internationaler:** Aufgrund gesättigter Heimatmärkte weiten viele Unternehmen ihre Absatzmärkte aus: Sie werden international, multinational oder sogar global. «Global Player» sind Unternehmen, die weltweit mit allen wichtigen Unternehmensfunktionen vertreten sind. Der Heimatmarkt und der Firmensitz spielen eine untergeordnete Rolle.
- **Firmen werden schneller:** In Zeiten austauschbarer Produkte, zunehmender Konkurrenz, gesättigter Märkte und rasantem Technologiefortschritt nutzen viele Firmen die Zeit als Erfolgsfaktor. Dabei beschränken sich die Massnahmen zur Steigerung der Schnelligkeit nicht auf einzelne Abteilungen oder Funktionen, sondern sie erstrecken sich auf die gesamte Wertschöpfungskette – von Forschung und Entwicklung, über die Produktion bis hin zum Marketing.

Als Folge dieser Entwicklungen in den Unternehmen verlieren interne und externe Bezugsgruppen den Überblick: Aus Anderson Consulting wurde Accenture, aus der Quelle-Bank Entrium, aus der Metallgesellschaft MG Technology. Und für was steht Inventis? Invensys? Inventys?

Das Konzept

Diese Entwicklungen unterstreichen, wie wichtig professionelles Corporate Identity Management (CIM) geworden ist. Corporate Identity Management ist die systematische und langfristige Gestaltung des gemeinsamen Selbstverständnisses eines Unternehmens über seine Unternehmenspersönlichkeit!

In diesem Prozess gestaltet ein Unternehmen sein Selbstverständnis (Identität, Identity) und kommuniziert dies nach aussen. Ergebnis: Mitarbeiter, Kunden,

Geldgeber und anderen wichtige Bezugsgruppen haben ein klares Vorstellungsbild vom Unternehmen. Sie wissen, welche Werte und Normen dem unternehmerischen Handeln zugrunde liegen, damit sie entscheiden können, ob sie das Handeln unterstützen oder nicht. Die Bezugsgruppen können sich mit den Unternehmenswerten identifizieren, was Vertrauen schafft und langfristige Beziehungen sichert. Dies gilt sowohl für die internen als auch für die externen Bezugsgruppen. Fazit: Unternehmen müssen zeigen: Das sind wir, das können wir und das wollen wir!



Manuela Stier

Inhaberin Stier Communications AG,
Agentur für Corporate Identity und
Chefredaktorin WirtschaftsMagazin

Stier Communications AG
Grossächerstrasse 25
CH-8104 Weiningen
T +41 44 752 52 52
F +41 44 750 42 25
manuela.stier@stier.ch

www.stier.ch

Corporate Identity Management kann das Selbstverständnis des Unternehmens erkennen, gestalten, vermitteln und prüfen: Das Unternehmen erkennt bewusst und in einem systematischen Prozess seine Persönlichkeit und vergleicht diese mit Wünschen und Erwartungen von Mitarbeitern und externem Umfeld. Auf dieser Basis entscheidet sich das Unternehmen, ob es sein gemeinsames Selbstverständnis ändern muss und wie es sein soll. Diese angestrebte Unternehmenspersönlichkeit wird durch das Erscheinungsbild (Corporate Design), Kommunikation (Corporate Communication) und Verhalten (Corporate Behaviour) nach innen und aussen vermittelt. Das gemeinsame Selbstverständnis wird auch immer wieder kritisch geprüft, um festzustellen, ob es weiterhin den sich ändernden internen und externen Erwartungen und Anforderungen gerecht wird. Durch seine einzigartigen und unverwechselbaren Merkmale wird das Unternehmen für andere vertrauenswürdig und gilt als verlässlich, denn man weiss, mit wem man es zu tun hat.

Bestandteile des CIM

Das Gestalten der Unternehmenspersönlichkeit umfasst vier Elemente: der Kultur, dem Leitbild, den Instrumenten sowie dem Image. Diese Elemente sind eng verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig.

Unternehmenskultur

Grundlage der Unternehmenspersönlichkeit ist die Unternehmenskultur. Der Begriff Kultur steht für das, was im Unternehmen wichtig und wünschenswert ist: Durch seine Kultur ist jedes Unternehmen einzigartig, denn in jedem Unternehmen arbeiten unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und unterschiedlichen Persönlichkeiten. Sind die Unternehmenswerte für die Bezugsgruppen attraktiv, können diese sich mit dem Unternehmen identifizieren. Sie setzen sich für dessen Ziele ein, weil es über die gleichen Werte verfügt wie sie selbst oder über Werte, die sie gern hätten. Kultur macht verlässlich: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und andere Bezugsgruppen können auf das künftige Verhalten des Unternehmens schliessen.

Unternehmensleitbild

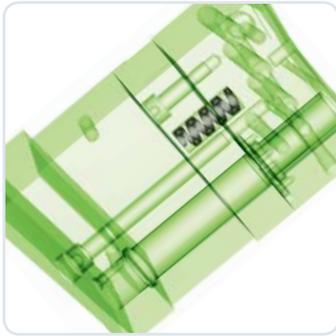
Ein Leitbild formuliert das angestrebte Selbstverständnis über die Unternehmenspersönlichkeit. Basis ist die gelebte Unternehmenskultur sowie Wünsche und Erwartungen der Belegschaft und externen Bezugsgruppen. Das Leitbild bildet die Grundlage, an der alle an der Gestaltung beteiligten ihre Entscheidungen und ihr Handeln an den Persönlichkeitsmerkmalen langfristig und koordiniert ausrichten können.

Das Leitbild bestimmt die Entwicklung der Unternehmenspersönlichkeit. Es steckt den Rahmen für künftiges Handeln durch einen Katalog ab, der Werte, Bekenntnisse und Kriterien zur Unternehmenspersönlichkeit enthält und Verhaltensnormen setzt. Das Leitbild legt den Grundstein für das Vermitteln der Unternehmenspersönlichkeit. Umgekehrt verkörpern sämtliche Unternehmensmerkmale das Leitbild!

Instrumente

Ihre starke Unternehmenspersönlichkeit präsentieren Sie durchgängig in sämtlichen Kontakten mit Ihren Bezugsgruppen – also in Design, Kommunikation und Verhalten. Nur der abgestimmte und strategisch ausgerichtete Einsatz aller Aktivitäten kann das widerspruchsfreie Vermitteln der Unternehmenspersönlichkeit sicherstellen.

- Das Corporate Design (CD) vermittelt die Unternehmenspersönlichkeit durch ein einheitliches visuelles Erscheinungsbild. Das Corporate Design wird geprägt von Gestaltungskonstanten wie dem Logo, den Hausfarben, der Hausschrift, der typographisch gestalteten Form des Slogans, den Gestaltungsrastern und den stilistischen Sollvorgaben für Abbildungen, Fotos und andere Illustrationselemente.
- Die Corporate Communication umfassen sämtliche Kommunikationsinstrumente des Unternehmen: Werbung Verkaufsförderung und Public Relations.
- Corporate Behaviour: Das Selbstverständnis muss auch gelebt werden: Firmenverhalten zeigt sich unter anderem darin, wie Mitarbeiter miteinander und mit Externen wie Kunden und Lieferanten umgehen, wie das Unternehmen Konflikte löst, wie es auf Probleme reagiert, wie viel Offenheit und Vertrauen im Umgang mit der Öffentlichkeit vorherrschen sollen.



Herausragende Bedeutung für die Wirkung des CIM hat die Bilderwelt des Unternehmens, weil sie innere Bilder in den Köpfen der wichtigen Bezugsgruppen entstehen lässt. Solche Vorstellungsbilder können stark das Verhalten steuern, hat die Forschung wissenschaftlich bewiesen. Starke und einzigartige Bilderwelten werden in den kommenden Jahren wesentlich den Erfolg des Corporate Identity Managements bestimmen.

Ein Unternehmen sollte ein Gesicht wie ein Mensch besitzen. Nur von dem kann man sich ein Bild machen, der ein Gesicht besitzt. Bilder oder Unternehmensgesichter sind daher wichtiger denn je. Attraktive Bilderwelten werden in den visuell ausgerichteten Bereichen Mode und Automobile geradezu erwartet.

In der Werbung gibt es viele erfolgreiche Beispiele für strategische Bilderwelten, wie zum Beispiel Milka und Marlboro. Zu Bacardi gehören brasilianische Musik, Sand, Palmen, Kokosnüsse und braungebrannte, dunkelhaarige Brasilianerinnen, die das Markenerlebnis brasilianische Exotik und Erotik umsetzen. Aber erst wenigen Unternehmen ist es gelungen, starke Bilderwelten aufzubauen, die deren Unternehmensidentität wirkungsvoll transportieren.

Ein schlechtes Beispiel gibt die Autoindustrie ab, die bislang lediglich die Fahrzeugmodelle in aufwändigen Werbefilmen zeigt, die schnell wechseln. Im CIM gibt es nur wenige Beispiele für die prägnante Gestaltung von Bilderwelten. Ein gelungenes Beispiel ist die KUBO Gruppe*, deren Kompetenz, und lösungsorientiertes Vorgehen vermitteln soll:

- «KUBO» steht für die Nähe zum Kunden, schlanke Strukturen und Abläufen.
- Begriffe wie «kompetent», «lösungsorientiert», «kundennah», stehen für festgelegte Arbeitsabläufe.
- Die emotional-sachliche Ansprache der Dialoggruppen vermittelt Sicherheit.
- «Transparente 3-D-Illustrationen» stehen für Wissen, Technik und die Visionskraft der KUBO Gruppe.
- Die Dachmarke symbolisiert klare Werte.
- Das Unternehmensmotto (Claim): «Wir machen es möglich» bündelt diese Aspekte und drückt den menschlich-strategischen Anspruch aus.

Wichtig war dem Geschäftsinhaber zum einen, dass sich auf den Feldern der KUBO alle Mitarbeiter Zuhause fühlen (Innenwirkung); zum anderen soll die einzigartige Bildererwelt die Unternehmung international kraftvoll bei den Kunden verankern (Aussenwirkung).



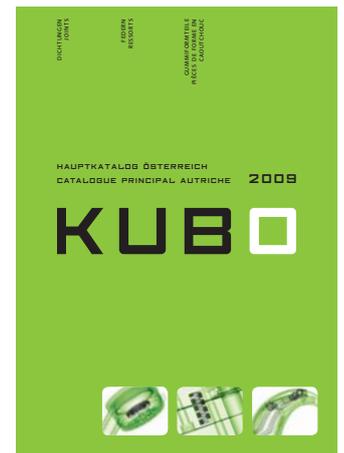
Messestand



Imageinserat



Imagebroschüre



Hauptkatalog
Ausgabe Österreich



Bereichsinsert



Bereichsbroschüre
Dichtungen

Welche Motive eignen sich für Bilderwelten? Die Bilderwelt kann im Zusammenhang mit der Bezugsgruppe stehen, mit dem Gebrauch der Leistungen, dem Unternehmen selbst und den durch das Unternehmen ausgelöste Assoziationen. Die Bilderwelt kann kombiniert sein mit einem Motto, wie im Fall der Württembergischen Lebensversicherung («Fels in der Brandung») als Ausdruck der soliden, zuverlässigen und vertrauenswürdigen Leistung. Die Wirkung der Bilderwelten wird erhöht, wenn die Bilder gegenständlich sind. Beispiel ist die Bilderwelt von Schwäbisch Hall («Auf diese Steine können Sie bauen»). Abstrakte Zeichen können nur schwer gelernt und behalten werden. Hier einige konkrete Umsetzungen in Motiven:



- Menschen: Menschen sind in besonderer Weise für den Aufbau von Bilderwelten geeignet, denn sie transportieren in einzigartiger, komprimierter Weise die Unternehmenspersönlichkeit: Jene Werte, für die der Mensch steht, wird auf das Unternehmen übertragen – und umgekehrt. Zum Beispiel gilt Richard Branson, Gründer von Virgin, als unkonventionell und als David, der gegen Goliath kämpft, wie im Fall der britischen Luftfahrtgesellschaft British Airways. Diese Eigenschaften überträgt er auf seine Unternehmen, von denen er mittlerweile über 200 besitzt. Der Erfolg des Unternehmens ist nicht zuletzt auch den vielen Medienauftritten von Branson zu verdanken, zum Beispiel im Rahmen seines spektakulären Versuch der Atlantiküberquerung mit einem Heissluftballon. Mit den Werten der Person kann sich die Bezugsgruppe identifizieren, weil sie deren eigenen Werten entspricht oder entsprechen sollte.
- Andere Lebewesen: Tiere und andere Lebewesen eignen sich ebenfalls, um die Unternehmenspersönlichkeit zu vermitteln und dafür zu sorgen, dass ein starkes, einzigartiges inneres Bild vom Unternehmen entsteht. Beispiele sind Esso («Der Tiger im Tank») und der Spürhund von Lycos (Internet-Suchmaschine).
- Symbole: Symbole sind Zeichen, die eine Bedeutung transportieren. Ein Beispiel für den Einsatz von Symbolen beim Aufbau von Bilderwelten ist die Württembergische Lebensversicherung («Ihr Fels in der Brandung»).

Starke und einzigartige Bilderwelten haben viele Vorteile

- Sie können besonders gut erinnert werden, weil die Bilder und deren Bedeutung bereits gelernt sind und vom Unternehmen nur neu entsprechend seiner Unternehmenspersönlichkeit ausgelegt werden müssen.
- Komplexe Bilderwelten können spannende Geschichten erzählen, die die Bezugsgruppen immer neu faszinieren. Das Unternehmen kann so das Bedürfnis seiner Bezugsgruppen nach Abwechslung befriedigen (Variety Seeking), auch wenn diese mit dem Unternehmen zufrieden sind.
- Die Bezugsgruppen können erkennen, dass die Lebenswelt ihrer eigenen entspricht oder jener, die sie anstreben (Identifikation).
- Lebenswelten können multimedial umgesetzt werden, also in Printmedien, elektronischen Medien und in Veranstaltungen.
- Bilderwelten können alle Sinne ansprechen, also Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Tasten. Dieses multimodale Vermitteln verankert Ihre Botschaft nachhaltig.

Reduzieren Sie also die visuelle Gestaltung Ihrer Unternehmenspersönlichkeit nicht auf eine Farbe und ein Logo – nutzen Sie stattdessen die vielfältigen Möglichkeiten von Bilderwelten.

Image

Ziel des CIM ist, dass die wichtigen internen und externen Bezugsgruppen ein klares Vorstellungsbild (Image) von der Unternehmenspersönlichkeit haben. Dies ist Voraussetzung, damit Glaubwürdigkeit, Sicherheit und Vertrauen entstehen können.

Das einzigartige Image ermöglicht dem Unternehmen und seinen Produkten, aus der Anonymität und der Informationsflut hervorzutreten und erkennbar zu werden. Erkennbarkeit, Sympathie und Vertrauen stabilisieren das Verhältnis des Unternehmens und seiner Bezugsgruppen und ermöglichen, dass diese die Ziele des Unternehmens unterstützen.



Der Managementprozess

BMW, eSixt, Porsche – starke Unternehmenspersönlichkeiten, die jeder kennt. Sie sind nicht zufällig so stark geworden, sondern kompetente Manager haben sie in einem langwierigen Prozess dorthin entwickelt. Corporate Identity Management ist also der Prozess, das Selbstverständnis des Unternehmens systematisch und langfristig zu erkennen, zu gestalten, zu vermitteln und zu prüfen. Dies geschieht in vier Schritten: Analyse, Planung, Umsetzung, Kontrolle.

Die Analyse

In der Analyse werden Probleme mit dem gemeinsamen Selbstverständnis über die Unternehmenspersönlichkeit aufgedeckt und sorgfältig formuliert. Dies erfordert ein ausführliches Daten sammeln, ein Aufbereiten und Bewerten von Informationen. Jeder Schritt erfordert Entscheidungen, die für die Richtung des weiteren Prozesses ausschlaggebend sind.

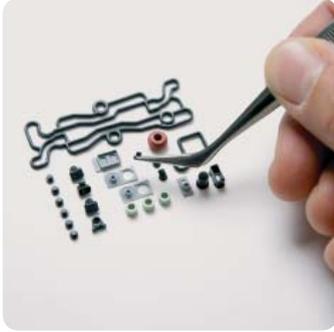
Sammeln von Daten

Grundlage sorgfältiger Planung ist eine zuverlässige und möglichst breite Datenplattform. Hierfür werden in einer sorgfältigen Untersuchung der Ausgangssituation zunächst alle wichtigen internen und externen Daten über das Unternehmen gesammelt.

- **Die interne Analyse** erfasst das Vorstellungsbild von der Unternehmenspersönlichkeit bei der Belegschaft, deren Wünsche und Erwartungen. Ausserdem werden Leistungen, Ressourcen und Potentiale des Unternehmens geprüft sowie das Erscheinungsbild bewertet. Diese Informationen sind wichtig, weil sie darüber entscheiden können, ob ein Unternehmen überhaupt in der Lage ist, bestimmte Absichten in sein Leitbild aufzunehmen. Zudem wird zur Bewertung des Firmenauftretens das Verhalten intern und extern sowie die Kommunikationsaktivitäten einbezogen wie Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung und Sponsoring aber auch das Design und das Verhalten. Diese Einschätzung soll Aussagen über das vorhandene Erscheinungsbild ermöglichen. Die Ergebnisse werden durch die «weichen Fakten» ergänzt, also dem Bild, das die Mitarbeiter von ihrem Unternehmen haben, wie sie es gern sehen würden, welche Erwartungen sie haben und welches Verhalten sie sich von ihm wünschen. Die interne Analyse ermittelt auch die Sicht der Geschäftsführung über Ist und Soll des Unternehmens. Die einzelnen Mitglieder des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung (und parallel natürlich auch die Mitarbeiter) sollen Auskunft geben, wie sie das Unternehmen, seine spezifischen Kompetenzen sehen und wie sie seine Leistungen einschätzen.
- **Die externe Analyse** untersucht die Bekanntheit des Unternehmens bei wichtigen Bezugsgruppen sowie deren Vorstellungsbild aber auch Wünsche und Erwartungen an künftiges Verhalten im Markt und in der Gesellschaft. In der Untersuchung sollten alle wichtigen Bezugsgruppen vertreten sein. Auch hier hängt es von den zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten ab, wie viele Gruppen dies sind und wie viele Vertreter jeweils befragt werden.

Aufbereiten der Daten

Die gesammelten Daten sollten Sie verdichten und auswerten. Hierzu eignet sich ein Sortieren nach den gegenwärtigen Stärken und Schwächen. So wichtig wie der Blick in die Gegenwart ist der Blick in die Zukunft: Dies zwingt Sie, Entwicklungen aufzugreifen und deren Konsequenzen für das Unternehmen zu erkennen, zum Beispiel durch Änderungen in Strukturen, Prozessen und dem Verhalten. Aus dem Profil der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken formulieren Sie die Aufgabe für Ihren weiteren CI-Prozess.



Bestimmen der Aufgaben

Aus den Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken bestimmen Sie die Aufgaben für den weiteren CI-Prozess nach innen und aussen: Haben Sie überhaupt Handlungsbedarf? Welche Meinungen und Einstellungen müssen Sie stärken oder ändern? Welche Handlungen müssen Sie korrigieren, welche Darstellung überarbeiten?

Planung

In der Planungsphase entwickeln Sie den kraftvollen Gesamtplan, wie Sie die formulierten Aufgaben lösen. Dieser Plan besteht aus drei zentralen Bausteinen: dem Ziel (welchen Zustand wollen Sie erreichen?), den Strategien (mit welchem grundsätzlichen Verhalten wollen Sie diesen Zustand erreichen?) sowie den Mitteln und Massnahmen (wodurch können Sie dies erreichen?).

Ziele

Auf Grundlage der Aufgabenstellung wird als erstes das Ziel festgelegt, also der Zustand, der erreicht werden soll. Je genauer Sie das Ziel formulieren, desto eher können Sie während und nach der Durchführung den Erfolg des CIM prüfen. Die Zielformulierung enthält immer Aussagen über die Richtung, den Inhalt und das Ausmass des angestrebten Zustandes.

Strategien

Auf welchem Weg das Ziel erreicht wird, legt die Strategie fest; dem untergeordnet sind die taktischen Einzelmassnahmen. Folgende Strategien sind möglich:

- **Ihr Unternehmen kommuniziert sein Selbstverständnis:** Hier zeigt die Analyse, dass das Unternehmen ein sehr diffuses Image bei den Bezugsgruppen hat. Dies können sowohl die Mitarbeiter sein und die Art und Weise, wie sie ihr Unternehmen wahrnehmen, als auch externe Bezugsgruppen. Die Strategie ist daher vor allem darauf gerichtet, Ihren Bezugsgruppen das Leitbild Ihres Unternehmens zu vermitteln.
- **Ihr Unternehmen ändert die Wahrnehmung der Bezugsgruppen:** Ihr Unternehmen bleibt wie es ist und versucht, Wahrnehmung, Ideale, Wünsche und Erwartungen seiner Bezugsgruppen zu ändern, um es näher an die eigene Position zu führen. Diesen Weg werden Sie dann beschreiten, wenn Sie Ihr Verhalten nicht ändern wollen oder können.
- **Ihr Unternehmen korrigiert sein Selbstverständnis (und die Wahrnehmung seiner Bezugsgruppen):** Diese Strategie könnten Sie einschlagen, wenn Sie zügige Verhaltensänderungen nicht erwarten können, wie zum Beispiel im Fall von internen Führungsproblemen. In diesem Fall beschliessen Sie, Ihr Leitbild zu korrigieren und das Verhalten der Führungskräfte zu ändern.

Leitbild

Formulieren Sie erstmals ein Leitbild oder müssen Sie es überarbeiten, haben Sie folgende Möglichkeiten:



- **Das Topmanagement formuliert das Leitbild.** Vorteil: dies kostet nicht viel Zeit und garantiert, dass das Leitbild den Vorstellungen der Geschäftsleitung entspricht. Nachteil: Vorhandenes Wissen und Erfahrungen im Unternehmen werden nicht genutzt. Geringe Akzeptanz, da die Mitarbeiter nicht einbezogen sind.
- **Die Mitarbeiter formulieren das Leitbild.** Vorteil: Grosse Chance, dass das Leitbild von den Betroffenen gelebt wird. Erfahrung und Wissen der Mitarbeiter über das Unternehmen, den Wettbewerb und das gesellschaftliche Umfeld fliessen ein. Nachteil: Das Topmanagement steht eventuell nicht hinter dem Leitbild, empfindet Machtverlust. Der Prozess ist sehr aufwendig. Probleme entstehen, wer Entscheidungen wann trifft. Das Leitbild wird zerredet.
- **Das Topmanagement erstellt den Entwurf, der im Unternehmen diskutiert wird.** Vorteil: Mitarbeiter können Zustimmung und Kritik äussern, eigene Vorstellungen artikulieren und damit aktiv auf das Konzept einwirken. Nachteil: Dieses Vorgehen sichert das grösste Meinungsspektrum, ist aber aufwendig. Dieser Weg hat sich dennoch am praktikabelsten erwiesen. Deshalb: Das Leitbild wird vom Top-Management entwickelt und dann im Unternehmen veröffentlicht, diskutiert und umgesetzt!

Nach dem Verabschieden des Leitbildes müssen Sie die weiteren Aufgaben an den CI-Prozess festlegen, damit das Leitbild bekannt wird und danach gehandelt wird. In der Umsetzung geht es darum, das Mix der CI-Instrumente, das sind Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behaviour, so zu gestalten, dass Sie Ihre angestrebten Ziele erreichen können.

Massnahmen

Neben dem Bestimmen Ihrer Ziele und Strategien legen Sie die Massnahmen fest, mit denen Sie Ihre CIM-Ziele erreichen wollen. Intern können dies Massnahmen sein

- **im Design**, wie zum Beispiel das Gestalten eines visuellen Erscheinungsbildes;
- **in der Kommunikation**, wie zum Beispiel Info-Messen oder Diskussionsforen sein, eine Anzeigenkampagne oder Tage der offenen Tür;
- **zum Verhalten**, wie zum Beispiel die Änderung des Führungsverhaltens, die Einführung von Qualitätszirkeln, Gruppenarbeit oder Lernstätten, der Ausbau des Kundendienstes, die Optimierung des Wartungsdienstes oder des Beschwerdemanagements sein.

Für den Einsatz der Massnahmen und Instrumente gibt es kein Patentrezept, aber viele Möglichkeiten. Hierin liegen zum einen der Reiz und zum anderen der Unterschied zu den Mitbewerbern. Ein gewisses unvermeidliches Risiko durch die Unvorhersehbarkeit der Wirkung haben Sie durch Ihre gute Vorarbeit minimiert.

Weitere Planungselemente

Zeitplan

Für ein komplexes CIM-Projekt ist solide Zeitplanung unerlässlich. Der Zeitplan hält den Gesamtablauf sowie Einzelschritte, Massnahmen, Termine und Zuständigkeiten fest. Dies dient dazu, Instrumente und Massnahmen zu koordinieren und zu kontrollieren. Für die Zeitplanung gibt es viele nützliche Instrumente wie die Netzplantechnik und Computerprogramme, die eine optimale Planung des Zeitablaufs des CIM-Projektes ermöglichen.

Übrigens: Die Zeit für ein CIM-Programm richtet sich sehr nach der Unternehmensgrösse und der Durchsetzungskraft des Managements. Kleinere Unternehmen haben es deshalb leichter, weil Entscheidungen schneller fallen und die Beteiligten eher einbezogen und informiert werden können. Um den Zeitplan so straff wie möglich und so ausgedehnt wie sinnvoll zu halten, sollte das Projekt über einen Lenkungsausschuss verfügen, dem ein Vorstandsmitglied oder auch mehrere angehören. Hierdurch ist das Projekt angehalten, regelmässige Fortschritte zeigen zu müssen.



Budget

Aus den Bestandteilen des CIM-Programms, den Instrumenten und deren Einsatz errechnen Sie die Kosten. Sinnvoll ist hierbei, einen Gesamtetat sowie Etats für Aktionen und Massnahmen zu kalkulieren. Dies ermöglicht zum einen der Geschäftsleitung einen Überblick über die Kosten; zum anderen ist es möglich, Massnahmen zu kürzen oder hinzuzufügen. Vergessen Sie bei der Budgetplanung nicht die externen Dienstleister, wie zum Beispiel Berater und Agenturen.

Was die Berechnung der Einzelkosten erschwert: Es gibt keine Marktpreise, daher schwanken die Preise für Leistungen von Agenturen erheblich. Informieren Sie sich daher genau über die Agentur, ihre Erfahrungen mit CIM (viele haben nämlich keine oder nur wenige) und deren Honorare.

Umsetzung

Äusseres Erscheinungsbild

In der visuellen Umsetzung (Brand Design) geht es darum, das Leitbild bei der Gestaltung von Produkten und ihrer Verpackung, der Kommunikationsmittel sowie der Architektur zu vermitteln. Am Beginn der CD-Aktivitäten entwickeln Sie verbindliche, allgemeingültige Gestaltungsrichtlinien für das gesamte Unternehmen. Zusammen mit einigen Arbeitsmitteln, wie zum Beispiel Reprovorlagen der Logos und Massblätter der Raster, werden sie in einem Manual niedergelegt und dann möglichst breit im Unternehmen und an zuarbeitende Agenturen verteilt. Zunehmend setzt sich hierbei das rein digitale Regelwerk im Intranet durch, das auch den weltweiten Zugang im Unternehmen sicherstellt. Der Vorteil: Logovorlagen, Schrifttypen, Farbparameter, Dokumentvorlagen, Gestaltungsraster etc. sind fälschungssicher und können in höchster digitaler Präzision eingebunden werden. Ohne Qualitätsverlust werden sie kostengünstig sofort weiterverarbeitet. Schliesslich sichert dieser Weg auch die visuelle Beständigkeit und die Korrektheit des Designs.

Kommunikation

Die Markenkommunikation, Brand Communication, vermittelt Ihre Marke durch widerspruchsfreie, abgestimmte Kommunikation nach innen und aussen: In der Werbung geht es um die Gestaltung der Werbemittel. Das ist die Form einer Werbebotschaft als Anzeige, Funkspot, TV-Spot, Kinospot, Plakat, Broschüre oder als anderes visuelles Medium. Ausserdem werden Werbeträger als Medium für Werbebotschaften gebucht wie Zeitschrift, Zeitung, Funk, Fernsehen, Kino, Plakate und Litfasssäulen. In der Verkaufsförderung gestalten Sie typische Aktionsmittel, wie zum Beispiel Displays in verschiedener Form, Prospekte für Preisausschreiben, Zweit- und Sonderplatzierungen, Sonderpackungen, Packungen mit Zusatznutzen für den Verbraucher. Gratisproben werden verteilt und Preisausschreiben und Gewinnspiele veranstaltet. In den Public Relations gestalten Sie zum Beispiel die Medienarbeit für Presse, Hörfunk, Fernsehen und Fachpublikationen. Weitere Instrumente sind CI-Anzeigen, Broschüren, Filme, audiovisuelle Medien wie CD-ROM, Veranstaltungen wie Ausstellungen und Kongresse, Unterstützung von Veranstaltungen in den Bereichen Kultur, Sport, Soziales etc. Interne Medien sind Schwarzes Brett, Betriebsversammlungen, Mitarbeiterzeitung, Gespräche zwischen der Geschäftsführung und Mitarbeiter(-gruppen), regelmässige Mitarbeiterbesprechungen, Einführungsschriften für neue Mitarbeiter, aktuelle schriftliche Informationen, Infodienste an spezielle Leserkreise wie Meister, Management, Vertrieb.

Verhalten

Das Umsetzen des leitbildgerechten Verhaltens erfolgt meist über Führungsleitsätze, die den Führungs- und Kooperationsstil des Unternehmens beeinflussen sollen. Diese Führungsgrundsätze beinhalten Vorgaben zur Delegation von Aufgaben und Kompetenzen, gezielter Information der Mitarbeiter, Bestimmung von Zielen und Arbeitsschwerpunkten, Motivation und Förderung der Mitarbeiter, Beurteilung der Mitarbeiter, Kontrolle und Dienstaufsicht. Die Mitarbeiter werden aufgefordert zu selbständigem und initiativem Handeln, zur Identifikation mit den Aufgaben und Zielen des Unternehmens, zu rechtzeitiger und umfassender Information der Führungskräfte, selbständiger Informationsbeschaffung, der Bereitschaft zur Aus- und Weiterbildung, zu kollegialer Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen. Um die Umsetzung der Führungsleitsätze zu unterstützen, können Sie ein eigenes Beurteilungssystem für Führungskräfte im aussertariflichen Bereich entsprechend den Leitsätzen aufbauen. Leitbild und Führungsleitsätze geben ausserdem Orientierung für die Nachfolgeplanung und die Besetzungspolitik. Unter Beteiligung von Führungskräften kann ein Personalbeurteilungsverfahren für alle Mitarbeiter erstellt werden. Darüber hinaus fliessen die Vorgaben ein in Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarung im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, in das Vorschlags- und Beschwerdewesen oder ein Gewinnbeteiligungssystem.



Kontrolle

In der Planung des CIM hat ein Unternehmen dessen Ziele festgelegt. In der Kontrolle geht es darum, das Erreichen dieser Ziele zu kontrollieren. Hierbei ist zu klären, wann und wie kontrolliert wird.

Wann kann also kontrolliert werden:

- **Pretest («Vortest»):** Ein Pretest bewertet die Massnahmen vor einer Kampagne oder einer Aktion. Diese Ergebnisse können später mit den Werten verglichen werden, die nach einer CIM-Kampagne erhoben werden.
- **Laufende Untersuchung:** Sie beantwortet die Frage, ob sich der Prozess wie gewünscht entwickelt und die Massnahmen wie geplant laufen. Durch fortlaufendes Prüfen und Kontrollieren erkennt der CIM-Profi etwaige Schwachstellen und kann sein Handeln flexibel anpassen. Hierbei helfen die formulierten Zwischenziele, die er während einer Aktion oder Kampagne prüft und hernach eventuell Massnahmen korrigiert und neue hinzufügt.
- **Nachträgliche Untersuchung («Posttest»):** Er untersucht die Frage, ob eine Prozessphase oder eine Kampagne erfolgreich war und was beim nächsten Mal verbessert werden muss. Vor allem interessiert, ob die Bezugsgruppen erreicht wurden, welche Informationen sie aufgenommen und wie verarbeitet haben und welches Image entstanden ist beziehungsweise verändert wurde.

Mit welchen Methoden werden solche Bewertungen durchgeführt?

- **Persönliche Beurteilung:** Eine persönliche Beurteilung erfolgt zum Beispiel anhand der Hinweise von Mitarbeitern und Kollegen, beobachtbaren Verbesserungen im Betriebsklima, externen Stellungnahmen aus dem Beschwerdewesen sowie Leserzuschriften, Hörerpost, Anrufen und Briefen. Diese Methode kostet zwar kein Geld, bietet aber kein zuverlässiges Bild der Wirklichkeit. Vielleicht schreiben Mitarbeiter nur dann Briefe an die Geschäftsleitung, wenn sie das Unternehmen besonders positiv oder negativ beurteilen. Fazit: Einzelmeinungen lassen sich nicht verallgemeinern. Dennoch sollten natürlich eingehende Beschwerden ernst genommen werden.
- **Systematische Studien:** Zuverlässig kann der Erfolg von CIM-Massnahmen nur durch systematische Studien bewerten. Darunter fallen Imagestudien, Mitarbeiterbefragungen oder Interviews durch Meinungsforschungsinstitute, die Ihre Bezugsgruppen direkt zur Bekanntheit und zum Vorstellungsbild Ihres Unternehmens befragen.

Solche Studien sind zwar organisatorisch und finanziell aufwändig, aber was nutzt Ihnen eine Massnahme, die jährlich einige tausend Euro kostet, aber von der Sie nicht wissen, ob sie von den Mitarbeitern genutzt und wie sie bewertet wird.

Fazit

Corporate Identity Management ermöglicht durch den systematischen Aufbau und die langfristige Gestaltung der Unternehmensidentität, dass die internen und externen Bezugsgruppen das Unternehmen schnell erkennen und ihm bestimmte Eigenschaften eindeutig zuordnen. Die Bezugsgruppen können das Unternehmen deutlich von anderen Unternehmen unterscheiden. Für die Bezugsgruppen sind die Eigenschaften wichtig und sie befriedigen deren Bedürfnisse auf einzigartige Weise. Sie ziehen deshalb dieses Unternehmen einem anderen Unternehmen vor und unterstützen hierdurch das Erreichen der Unternehmensziele.

Literatur

Herbst, D. (2002): Gemeinsam stark: Integriertes Identitätsmanagement für starke Konsumentenbindungen. In: Mattenklott, Axel/Schimansky, Alexander (Hrsg.) (2002): Werbung, Strategien und Konzepte für die Zukunft. München. 14–36

Herbst, D./Scheier, C. (2004): Corporate Imagery. Wie Ihr Unternehmen ein Gesicht erhält. Berlin

Herbst, D. (2006): Corporate Identity. 3. Auflage. Berlin

Kunde, J. (2000): Corporate Religion. Wiesbaden

