



# Buch Corporate Identity als Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert

Heinz Kroehl  
Vahlen, 2000

## Rezension

Wer Corporate Identity grundlegend begreifen will, der sollte sich durch dieses Werk kämpfen. Heinz Kroehl macht Sie mit allem vertraut, was Sie zum modernen und umfassenden Verständnis des Begriffes der CI brauchen. Wer bislang eine überzeugende theoretische Basis vermisste, hier wird sie geliefert. Klar und sachlich vermittelt der Autor zunächst die notwendige Theorie. Begriffsklärung fehlt ebenso wenig wie Geschichte, Definition und der Hinweis auf die Vernetzung mit verschiedenen Wissenschaften. Der Leser braucht Disziplin, um sich nicht voreilig zu Kapitel acht vorzustehlen, wo schliesslich die Praxis zu ihrem Recht kommt. Ein Verständnis der darin aufgeführten Methoden und Vorgehensweisen ist aber ohne ein Querlesen der vorangestellten Theorie kaum möglich. Erholsam und hochinteressant dann das letzte Kapitel, das erfolgreich durchgeführte CI-Projekte namhafter Unternehmen vorstellt. *BooksInShort* empfiehlt dieses Buch als Standardwerk jedem Unternehmer, der sich auch künftig am Markt behaupten und sich erfolgreich den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts stellen möchte.

## Take-aways

- Sehen Sie Ihr Unternehmen als Ganzes, setzen Sie auf Glaubwürdigkeit und langfristig ausgelegte Kommunikation.
- Corporate Identity (CI) hilft Ihnen, den unterschiedlichen Informationsbedürfnissen gerecht zu werden.
- Informatisierung von Wirtschaft und Gesellschaft ist das neue Paradigma der CI.
- Unternehmenskultur ist weniger ein eigenständiges Konzept als vielmehr ein wichtiger Teil eines umfassenden CI-Konzeptes.
- Koordinieren Sie den visuellen Stil und prägen Sie Ihr Unternehmensimage durch Kommunikation.
- Das Prinzip der Machbarkeit bestimmt in den USA den Begriff der CI.
- Solange Ihr Unternehmen von keiner klaren Vision geprägt ist, muss die CI-Entwicklung sich erst einmal damit beschäftigen.
- Marketing kommt ohne CI nicht aus und CI ohne Marketing ist wertlos.
- Der Erfolg gezielter CI-Massnahmen muss im Unternehmensalltag erlebbar sein, um von Erfolg sprechen zu können.
- Definieren Sie Controlling-Instrumente, um Parameter zu bestimmen, die den CI-Prozess steuern.

# **Zusammenfassung**

## **CI ist, wenn alles passt**

Wie sieht der Kunde Ihr Unternehmen, wie der Lieferant, der Marktpartner, der Aktionär, der Mitarbeiter? Management für das 21. Jahrhundert bedeutet, Vertrauen aufzubauen. Das ist die wichtigste Ressource für die Märkte der Zukunft. Setzen Sie auf langfristig ausgerichtete Kommunikation, und bestätigen Sie diese immer wieder durch Tatsachen. Ihr Unternehmen ist einzigartig. Das müssen Sie allen Zielgruppen vermitteln, vom Pfortner bis zum Investor. Und weil jeder hier ein sehr unterschiedliches Informationsbedürfnis hat, brauchen Sie Corporate Identity. Wenn Sie es richtig anstellen, erhalten Sie als Dank eine nachhaltige Kundentreue, jedenfalls solange man mit Ihren Leistungen zufrieden ist.

## **CI – und Ihre Kunden glauben an Sie**

Kennen Sie das Verhältnis zwischen Ihrer Marke und Ihrem Unternehmen? Verkörpert Ihr Unternehmen die Marke? Werden Sie eher als Marke oder als Unternehmen wahrgenommen? Ein als Marke erlebtes Unternehmen hat mehr Freiheiten bei der psychologischen Positionierung, denn der Kunde verbindet die Qualitäten v. a. mit dem Produkt. Mit „Corporate Branding“ profitieren Unternehmen von diesem Effekt. Sie gehen damit ein hohes Risiko ein, denn falsche Erwartungen rächen sich mit Vertrauensverlust. Was brauchen Sie zum Erfolg? Glaubwürdigkeit. Das ist heute wichtiger als Werbung und dem damit verbundenen kreativen Zeitgeist. Denken Sie langfristig, beweisen Sie soziale Kompetenz. Das befähigt Sie zu Corporate Communication als Teil der Corporate Identity.

## **CI – die Antwort auf aktuelle Herausforderungen**

Haben Sie sich den veränderten Bedingungen angeglichen? Die Technik entwickelt sich explosionsartig, die Märkte werden globalisiert und die Unternehmen internationalisiert. Mit der Ruhe ist es vorbei, wer dabei sein will, kämpft an allen Fronten gleichzeitig. Wie viele Beratungsfirmen und wie viele Projektteams arbeiten bei Ihnen parallel? Wie wollen Sie Mitarbeiter, Produkte und Kommunikation unter einen Hut bringen? Reengineering, Personalentwicklung, Qualitäts- oder Innovationsmanagement müssen integriert werden, eine ganzheitliche Betrachtungsweise ist nötig. Mit richtig angesetzter CI bekommen Sie Technikentwicklung, Globalisierung und Internationalisierung in den Griff.

„Corporate Identity (CI) ist die dynamische Organisation der Systeme einer Institution, die ihr charakteristisches Verhalten gegenüber ihren Mitgliedern, ihren Partnern und der Gesellschaft insgesamt bestimmen.“

Die Wirklichkeit in Ihrem Unternehmen hat sich geändert. Haben Sie eine Antwort darauf? Sie brauchen Mitarbeiter, die sich mit ihrer Aufgabe identifizieren, im Sinne Ihres Unternehmens agieren, flexibel und angemessen auf wechselnde Anforderungen reagieren. Ohne CI funktioniert das nicht. Sehen Sie Ihr Unternehmen als Ganzes. Management, Personalentwicklung, Marketing, alles muss „aus einem Guss“ sein. Corporate Identity setzt deshalb voraus, dass verschiedene wissenschaftliche Disziplinen ineinander greifen: Design, Psychologie, Soziologie, Kommunikationswissenschaften, Betriebswirtschaftslehre etc.

## **CI – Persönlichkeit statt geistlose Anonymität**

Wie lange wollen Sie sich noch in der seelenlosen Bürokratie verlieren? Entwickeln Sie mit Ihrem Unternehmen eine für die Menschen erkennbare Persönlichkeit. Das ist Corporate Identity. Die Unternehmenskultur fällt darunter, die Unternehmensphilosophie, das strategische Management und als wichtige Voraussetzung dafür: die Vision. Sie wollen sich selbst darstellen? Vergessen Sie es. Dazu ist Corporate Identity kein adäquates Mittel. CI ist vielmehr und in erster Linie ein nach innen gerichteter Prozess. Stellen Sie Ihr Unternehmen nicht anders dar, als es in Wirklichkeit ist. Das geht schief. Corporate Design ist aber ein guter Ansatzpunkt, aus dem heraus Sie Corporate Identity entwickeln können.

„Die Corporate-Identity-Entwicklung muss heute Antworten auf die Herausforderungen geben, denen sich die Unternehmen im 21. Jahrhundert zu stellen haben.“

Der Weg führt zum virtuellen Unternehmen, das nach innen und aussen eng vernetzt ist. Das ist die Konsequenz. Sind Sie sich der Corporate Identity Ihres Unternehmens bewusst? Auch wenn nicht: Sie haben bereits eine! Wie sieht Ihr Geschäftsbrief aus, Ihre Vis-

tenkarte, Ihre Mahnung, Ihre Einladung? Wie sind Ihre Büros ausgestattet, Ihre Ladengeschäfte? Wie läuft Ihre Werbung, Ihre Öffentlichkeitsarbeit? Alles ist Kommunikation und Kommunikation ist der Ausdruck der Corporate Identity. So einfach ist das. Corporate Identity umfasst alles.

## **CI – nichts ist unmöglich**

Nach Aussage von deutschen Topmanagern gibt es indirekt einen Zusammenhang zwischen einer guten Corporate Identity und dem wirtschaftlichen Erfolg. Wie und wo wirkt CI? Corporate Identity wirkt nach aussen auf:

1. den Absatz von Produkt und Dienstleistung, die Profilierung von Produkt und Markenimage, die Akzeptanz von Produkten,
2. die Durchsetzung von sozialen Interessen des Unternehmens, die soziale Bewertung des Unternehmens, soziale Interaktionen, z. B. Bewerbungen,
3. die Repräsentation des Unternehmens, die Profilierung des Unternehmens, die sozialen Interaktionen, z. B. Werksbesichtigungen.

„(Vision’ gehört zu den zentralen Begriffen im Zusammenhang mit der Corporate Identity.“

Corporate Identity wirkt nach innen auf:

1. die Arbeitsleistung der Mitarbeiter,
2. die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen,
3. das Mitarbeiterverhalten (z. B. Fluktuation, soziale Interaktionen).

Wollen Sie Corporate Identity entwickeln? Krempeln Sie die Ärmel hoch. Externe Berater alleine schaffen das nicht, Sie brauchen schon selbst Engagement. Ihre Mitarbeit ist gefragt. Nur zusammen sind Sie stark: Das Unternehmen muss sensibilisieren, planen, definieren, realisieren und institutionalisieren. Die Berater müssen analysieren und kontrollieren. Aber v. a. müssen Sie all das gemeinsam tun, dann krönt der Erfolg alle Aktivitäten. Leicht wird das nicht. Sie müssen mit Widerständen rechnen. Seitens der Mitarbeiter, aber auch seitens der Führungskräfte. Die einen scheuen sich schlichtweg vor mehr Arbeit, die anderen sehen ihre Abgrenzungsstrategien bedroht und die dritten fürchten sich durch künftig vorgegebene Handlungsweisen in ihren Gestaltungsspielräumen eingeengt.

## **CI – vom Wollen zum Tun**

Sie haben sich für Corporate Identity entschieden? Und jetzt? Jetzt brauchen Sie professionelle Unterstützung, um Ihr CI-Projekt zum Laufen zu bringen. Suchen Sie sich einen CI-Berater. Machen Sie ihn zum „Architekten Ihrer Identität“. Sie brauchen Gestalter und Konzeptentwickler. Welches sind die grundlegenden Strukturen, die Ihr Unternehmen prägen? Wo setzen Sie an? Das spielt keine Rolle, nachdem alles sich auf die Gesamtheit auswirkt, können Sie loslegen, wo es Ihnen am sympathischsten erscheint. Letztlich müssen die einzelnen Teile sich zu einem Ganzen fügen. Der CI-Berater schafft den Rahmen dafür. Erwarten Sie kein Schema. Es gibt keines. Jedes CI-Projekt hat seine eigene Struktur. Welches ist die Problemsituation in Ihrem Unternehmen? Wie heisst das Motiv für Ihre CI-Entwicklung? Mit welchem strategischen Ansatz tritt Ihr Unternehmen an? Corporate Identity muss von innen heraus gebildet werden. Deshalb wird sie für jedes Unternehmen individuell konzipiert. Das fängt schon damit an, wer die Initiative für CI-Massnahmen ergriffen hat: die Unternehmensleitung oder Vertreter des mittleren Managements. Und was war der Anlass?

## **CI – wann und warum?**

Haben Sie ein Problem und v. a.: Kennen Sie es auch? Meist sorgt eine Krisensituation dafür, dass die Warnlichter blinken. Wo Bürokratie bremst, hilft Teamarbeit; wenn die Kontrolle nicht klappt, hilft Koordination; und wo die Autonomie verloren ging, muss vielleicht eine Unternehmenspersönlichkeit formiert werden. Bei der Corporate Identity geht es auch um die Beziehungen zwischen Mitarbeitern, Produkten und Kommunikation. Wie gross Ihr Unternehmen ist, spielt übrigens keine Rolle. Die Aufgaben eines jeden CI-Projekts sind gleich, nur die Dimensionen unterscheiden sich. Bevor es richtig losgeht, kommt die Sensibilisierungsphase. Weiss das Management, wie komplex die Zusammenhänge sind? Ist ihm die Problematik überhaupt bewusst? Fingerspitzengefühl ist gefragt, denn CI erfordert andere Denkweisen, als das traditionelle Management gewohnt ist.

# CI – ein hartes Stück Arbeit

Arbeiten Sie mit Ihrem CI-Berater zusammen. Definieren Sie Ziele. Beschreiben Sie Aufgaben. Steht das Basiskonzept? Machen Sie während des Briefing-Prozesses eine Prioritätenliste, in der Sie den Umfang des Projektes festlegen. Welche Ideen hat Ihr CI-Berater? Bitten Sie ihn zu einem CI-Workshop und lernen Sie sich gegenseitig kennen. Beteiligen Sie auch Mitarbeiter daran. Wenn Sie noch kein Leitbild, keine Vision haben: jetzt wird es höchste Zeit, ein solches zu formulieren. Wer organisiert Ihr CI-Projekt? Sie brauchen eine Struktur mit einer Steuerungsgruppe, einer Projekt- und Implementierungsgruppe als Kern. Binden Sie Ihre Führungskräfte in den CI-Prozess mit ein – nicht dass die Mitarbeiter plötzlich besser informiert sind. Die Verantwortung für den gesamten Prozess liegt nämlich bei der obersten Führungsebene. Ohne eine gute Analyse Ihres CI-Status finden Sie keine kreativen Lösungen. Marketing, Personalabteilung und Produktion müssen Ihnen Daten liefern. Wie steht es mit den visuellen Elementen in Ihrem Unternehmen, vom Briefbogen bis zur Arbeitsumgebung? Definieren Sie die Controlling-Instrumente, was nicht bedeutet, dass jetzt jeder überwacht wird. Vielmehr ist es wichtig, dass die Prozesskonstanten bestimmt werden. Aber nur, wenn Sie es schaffen, Ihre Mitarbeiter so zu motivieren, dass sie die CI-Strategie auch umsetzen, werden Sie letztlich mit der ganzen Aktion auch etwas erreichen.

## CI bedeutet, den Erfolg erleben

Sie haben eine Menge Arbeit investiert, von den Kosten ganz zu schweigen. Irgendwann möchten Sie wissen, ob sich der Aufwand denn auch gelohnt hat. Sie wollen ein Return-on-Investment erfahren. Woran messen Sie den Erfolg? Machen Sie eine Umfrage, sehen Sie sich die geänderten Fehlzeiten oder Ausschussquoten an. Und zum Schluss natürlich auch Umsatz und Gewinn. Und glauben Sie nicht, dass Ihre Arbeit damit erledigt ist. Ab jetzt müssen Sie ständig beobachten. CI-Controlling fungiert als Frühwarnsystem. Wenn es irgendwo klemmt, können Sie rechtzeitig gegensteuern.

## CI und kein Ende?

Corporate Identity ist kein Status quo. Corporate Identity entwickelt sich kontinuierlich weiter. Sie haben Leitlinien entwickelt, die bisheriges Verhalten in Frage stellen. Ändern Ihre Mitarbeiter daraufhin ihr Handeln entsprechend? Das ist der Idealfall. Eher wahrscheinlich, dass Sie auf Sturheit treffen. Scheuen Sie sich nicht vor Sanktionen, positiv wie negativ, je nach Verhaltensweise. Erarbeiten Sie zusammen mit Ihren CI-Beratern deshalb weiterführende Strategien und kümmern Sie sich darum, dass sie durchgesetzt werden.

„Die Informatisierung zwingt uns, sowohl die Beziehungen innerhalb und zwischen den Unternehmen als auch innerhalb der Gesellschaft neu zu überdenken.“

Die grösste Gefahr geht vom Marketing aus, das sich lieber auf die Märkte konzentriert und weniger Nabelschau betreiben möchte. Aber Corporate Identity ist eben nicht nur Selbstbespiegelung und Imagepflege. Marketing braucht Corporate Identity und umgekehrt. Das eine ist ohne das andere nichts. Corporate Identity mobilisiert Ressourcen. Und die braucht Ihr Unternehmen, um auf künftigen Märkten am Ball zu bleiben. Das ist der Weg zur Systemführerschaft. Corporate Identity konzentriert sich nicht nur auf die Kommunikation. Sie hat das Unternehmen als Ganzes im Auge. Corporate Identity ist das Instrument, das Ihnen hilft, die Entwicklung Ihres Unternehmens und Ihrer Märkte aktiv selbst zu betreiben.

## Über den Autor

Prof. Dr. **Heinz Kroehl** gilt als einer der führenden Corporate-Identity-Berater in Deutschland. Er ist Autor mehrerer Bücher zum Thema Unternehmenskommunikation und Marketing. 1980 gründete er in Frankfurt die Kroehl-Gruppe, die im Bereich Corporate Identity und Corporate Branding für internationale Firmen und Organisationen arbeitet.