

Corporate Identity – das Rückgrat einer wertorientierten Unternehmensführung?

Eine konsistente und vernetzte Unternehmensidentität ist die Basis für die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes. Doch wie ist das hohe Maß an Komplexität zu beherrschen, welche Interdependenzen bestehen zwischen den einzelnen Instrumenten?

In den letzten Jahren ist die Identitätsfrage in den Unternehmen immer mehr in den Mittelpunkt des Managements gerückt. Einer der wesentlichen Gründe hierfür ist die Forderung nach der stetigen und nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes.

Klassik und Moderne

Bisher galt das Führen der Corporate Identity (CI) als klassische Aufgabe der Marketing- oder der Werbeabteilung. CI setzte sich aus den Komponenten *Design* (Gestaltung), *Communication* (Unternehmenskommunikation) und *Behavior* (Verhalten) zusammen. Zentraler Punkt der CI war häufig das Design. Logo, Schriftzug und Typologie beherrschten oft den Themenplan der CI-Verantwortlichen.

CI vernetzt alle Marketing-Aktionsfelder

Nach moderner Auffassung vernetzt die CI alle relevanten Aktionsfelder des Marketings – von der Mission bis zur Preisgestaltung. In diesem Zusammenhang sieht man Marketing heute als (Kern-)Prozess der marktorientierten Unternehmensführung. Nur durch die Verbindung aller Marketing- und Führungsinstrumente lässt sich der Wert eines Unternehmens nachhaltig steigern und sichern.

Die Werte eines Unternehmens

Bevor sich alle Beteiligten an die Steigerung des Unternehmenswertes machen können, ist die Frage zu klären „*Welche Werte gilt es zu steigern?*“ Hier ausschließlich an Shareholder Value zu denken, greift sicherlich zu kurz. Vielmehr sind es viele verschiedene Werte, die den Gesamtwert einer Corporate ausmachen. Und:

„Was ist eigentlich unsere Identität?“

Schon die Identität eines einzelnen Menschen ist sehr komplex. Unternehmen bilden die Gemeinschaft vieler Menschen – die Komplexität der Identität von Unternehmen ist demnach deutlich größer als die eines Einzelnen. Um eine derartige Vielschichtigkeit zu beherrschen, muss man zunächst die einzelnen Wirkungskomponenten erkennen und verstehen.

Die Bestandteile moderner Corporate Identity

Vernetzt zu denken heißt, alle Einflussgrößen in einem Zusammenhang zu sehen und Konsequenzen zu erkennen. Bei Systemen mit hoher Komplexität – wie dem der CI – sind die Wirkungskomponenten zunächst darzustellen und zu erklären.

1. Corporate Mission

Die Mission oder das Credo eines Unternehmens ist sein Grundauftrag, das Grundmotiv mit dem das Unternehmen alle Kräfte im Markt konzentriert. Die Mission erfordert Einsatz (Investition) und verspricht Erfolg (z. B. Gewinn). Jeder Beteiligte – vom Unternehmer über die Mitarbeiter und Partner bis zu den Lieferanten und Absatzhelfern – sollte die Mission kennen und von ihrer Erfolgsaussicht überzeugt sein. In ihrer Definition ist die Mission kurz und prägnant, in der Erklärung ausführlich und überzeugend. Konsequenz: Jeder Beteiligte identifiziert sich mit dem Grundauftrag – macht das Grundmotiv des Unternehmens zu seinem eigenen.

2. Corporate Vision

Aus dem Grundauftrag eines Unternehmens leitet sich die generelle Zielvorstellung ab. Das Gesamtziel – als vorstellbarer, gesehener Endzustand – bildet die Grundlage für die vom Management zu formulierenden „*generellen Unternehmensziele*“. Bei stringenter Harmonisierung der Ziele mit der Mission ergeben sich so qualitative und quantitative Werteordnungen, die geeignet sind, den Erfolg der Unternehmung zu beurteilen. Die Ziele müssen schlüssig sein,

intensiv kommuniziert werden und partnerschaftlich mit den Betroffenen vereinbart werden. Konsequenz: Alle Beteiligten kennen den jeweils für sie relevanten Wertmaßstab und identifizieren sich mit ihrem persönlichen Wertbeitrag.

3. Corporate Knowledge

Wissensmanagement, strategische Personalentwicklung und berufsbegleitende Weiterbildung sind anerkannte Komponenten der modernen Unternehmensführung. Aber was hat dieser Bereich mit CI zu tun? Das Wissen der Mitarbeiter und aller anderen Beteiligten ist eine wesentliche – wenn nicht *die* wesentliche – Ressource des Unternehmens. Wertzuwächse der Unternehmen beruhen fast immer auf spezifischem Wissen, das Wettbewerbsvorteile sichert und Wachstum ermöglicht. Die Qualifikation der Menschen ist neben dem Fachwissen geprägt von Schlüsselqualifikationen und nicht zuletzt von der Fähigkeit zur Empathie.

Persönlichkeitsentwicklung als Werttreiber

Bei zunehmend austauschbaren Waren und Dienstleistungen ist die Fähigkeit, Sympathien aufzubauen, eine besonders wertvolle Eigenschaft. Corporate Knowledge leistet damit einen wichtigen Wertbeitrag im Rahmen der Identifikation mit dem Unternehmen. Wohlgermerkt nicht nur für die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern auch für alle anderen am

Erfolg Beteiligten. Interne wie externe Weiterbildungsprogramme gehören ebenso zu professionellem Knowledge Management wie die konsequente Weitergabe von Wissen innerhalb der Unternehmung. Konsequenz: Jedem Beteiligten wird ein individuelles Maß an spezifischem Wissen angeboten und somit die Identifikation mit dem Unternehmen ausgebaut und erhalten.

4. Corporate Communication (CC)

Ohne Kommunikation keine Verständigung – ohne Verständigung keine Identifikation. Auf diese (sehr vereinfachte) Formel könnte man die Bedeutung der CC innerhalb der CI bringen. CC ist von jeher ein wichtiger und zentraler Bestandteil der CI. Innerhalb dieser Komponente wird von der Zielgruppenplanung bis zum 1:1-Marketing der Grundstein für den Kommunikationserfolg gelegt. Die Module *Konzeption, Kreation, Media* und *Wirkungscontrolling* bilden den methodischen Kern der CC.

Kooperation in der Markenführung

Das Brandmanagement ist zurzeit von deutlichen Integrationstendenzen gekennzeichnet. So wird aktuell über die Kooperation von Unternehmensberatungen und Agenturen immer öfter diskutiert. Im Interesse der eigenen Markenführung denken immer mehr Unternehmen an ein Team aus Absatzhelfern, das sich aus

Strategen und Kreativen, aus Mediaexperten und Marktforschern zusammensetzt.

CC transportiert die Botschaften des Unternehmens an die Rezipienten. Konsequenz: Betrachtet man alle am Unternehmenserfolg Beteiligten als Rezipienten, so trägt jede zielgerichtete Botschaft zur Wahrnehmung der Identität des Unternehmens bei – bei allen Wertträgern.

5. Corporate Culture

In Gemeinschaften bildet sich (organisiert oder chaotisch) eine kulturelle Ordnung, die das Zusammenleben in seinen wesentlichen Zügen bestimmt. Bei der Gestaltung der Unternehmenskultur beeinflusst das Management zielgerichtet das Zusammenleben aller Beteiligten. Die Corporate Culture reicht dabei über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus, indem sie die Kultur anderer Gruppen (z. B. Kunden) berührt. Die Mächtigkeit dieses Instrumentes begründet denn auch die zentrale Position der Corporate Culture innerhalb des modernen CI-Verständnisses.

Kulturelle Werte sind die Grundwerte des Unternehmens

Mit der Kultur gestaltet das Management einen Rahmen für den Umgang der Menschen miteinander und mit den Interessen des Unternehmens. Hier werden die *Grundwerte* des Unternehmens definiert und beschrieben. Bei der Erklärung dieser Werte ist auf Eindeutigkeit

und Verständlichkeit zu achten. Konsequenz: Jeder Einzelne findet für sich Orientierungshilfen, die seine Persönlichkeitsrechte jedoch nicht einschränken, sondern ihm vielmehr die Möglichkeit bieten, seine individuellen Fähigkeiten innerhalb dieser Ordnung zu entfalten. Damit leistet die Corporate Culture nicht nur den Aufbau einer zentralen Identität, sondern trägt unmittelbar zur nachhaltigen Wertsteigerung bei.

6. Corporate Behavior

Die Identität eines Unternehmens wird besonders durch das Verhalten seiner Angehörigen transportiert. Das Auftreten gegenüber Kunden, die Behandlung von Lieferanten, der Umgang mit Widerspruch, die Toleranz gegenüber Fehlern und nicht zuletzt die Akzeptanz Andersdenkender zeigt überdeutlich die Prägung und das Selbstverständnis des Unternehmens – unmittelbar, jederzeit und irreversibel.

Das Verhalten zeigt das Selbstverständnis

Unternehmen tun daher gut daran, das Verhalten ihrer Mitarbeiter gezielt im Sinne des unternehmerischen Selbstverständnisses zu steuern. Nachhaltig kann eine solche Beeinflussung von Verhalten jedoch nur dann sein, wenn alle Betroffenen von der Richtigkeit und der Sinnhaftigkeit ihres Tuns überzeugt sind. Daher sind neben der Forderung nach Eindeutigkeit hier psychologisch fundierte Kommunika-

tionsprozesse zwischen Management und Mitarbeitern zu führen. Schlüsselqualifikationen und ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen der Manager für die Bedürfnisse der Mitarbeiter sind gefragt. Überzeugungskraft und wirksame Kontrollen bilden den methodischen Rahmen für die Effizienz dieses Instrumentes. Konsequenz: Sind Argumente und Vorgehensweise bei der Vermittlung des Verhaltensrahmens überzeugend, wird jeder Mitarbeiter sich (und andere) an diesem Rahmen messen und sich in der Folge entsprechend verhalten. Vorbildliches Verhalten der Führungskräfte gilt hierbei als Voraussetzung für den Erfolg des Corporate Behavior.

7. Corporate Channel Policy

Die Wahl und die Führung der Absatzkanäle beeinflussen über die Markenidentität hinaus die Identität des gesamten Unternehmens. So gibt es z. B. Kausalzusammenhänge zwischen der Channel Policy und der Positionierung bzw. der Wahrnehmung im Markt – sowohl die Marke als auch das Unternehmen betreffend. Manager, die um diese Wirkungsbeziehungen wissen, binden daher das Channel Management eng in die CI ein. Konsequenz: Die Distributionspolitik wird als Identitätsträger des Unternehmens erkannt und aktiv durch das CI Management gesteuert. Die Identität des Unternehmens wird so auf

Handel und Endabnehmer übertragen.

8. Corporate Product Policy

Die Wahrnehmung der Identität eines Unternehmens erfolgt bei allen Beteiligten zum großen Teil über die Produkte (Waren und/oder Dienstleistungen). Genauer gesagt über die sinnlich wahrnehmbaren Merkmale der Produkte.

Markenführung als Identitätsträger und Werttreiber

Eine ganz wesentliche Rolle bei der Frage nach der Identität eines Unternehmens spielt die Markenführung. Sowohl die Unternehmensmarken als auch die Produktmarken werden segmentspezifisch definiert und mit adäquaten Attributen besetzt. Durch intensive Zielgruppen- bzw. Zielpersonenkommunikation werden die identifizierenden Merkmale glaubwürdig zum Rezipienten transportiert. Gelingt der Transfer, so wird der Rezipient die wahrgenommenen Botschaften kritisch prüfen und bei Einverständnis positiv reagieren. Ein effektiver Werttreiber wird die Markenführung dann, wenn sich aus diesem Einverständnis folgend *Begeisterung* bei der Zielperson einstellt. Konsequenz: Die vollständige Integration der Produktpolitik in die CI bietet ein großes Potenzial zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens. Die Bedeutung der Markenführung nimmt hier eine besonders herausragende Stellung ein.

9. Corporate Price Policy

Als „Achillesferse“ der Identität eines Unternehmens könnte man die Gestaltung von Preisen und Konditionen bezeichnen.

Mit der Preisgestaltung steht und fällt der Unternehmenswert

Neben der konkreten Erscheinungsform der Produkte gelten insbesondere *Preise* als wahrgenommene Werte der Unternehmensleistung. Andererseits bewegt sich ein Unternehmen bei der Gestaltung von Preisen und Konditionen in einem harten Wettbewerbsumfeld dynamischer Märkte. Da sich über die erzielten Verkaufserlöse ein Großteil des monetären Unternehmenswertes bestimmt, ist bei der Preisbildung die Integration aller CI-Komponenten von höchster Bedeutung. Von den Produktpreisen über die Struktur der Preislisten bis zu den Lieferungs- und Zahlungskonditionen sollte eine Harmonisierung mit dem gesamten Selbstverständnis sowie dem daraus abgeleiteten Auftritt nach außen erfolgen. So erhält ein Unternehmen seine Glaubwürdigkeit – die vielleicht wichtigste Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.

Fazit

Die komplexen Wirkungszusammenhänge zwischen der Identität eines Unternehmens und der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes sind nur durch ein hohes Maß an Integration der relevanten Komponenten zu be-

herrschen. Das moderne Verständnis sieht die CI daher als vernetztes System von Einflussgrößen, das sowohl strategische als auch taktische und operative Elemente verbindet. In diesem Sinne wird die CI zum Rückgrat und leistungsfähigen Instrument der wertorientierten Unternehmensführung.

Holger Koppenbrink

KOPPENBRINK AG

Berliner Straße 5

13467 Berlin

Tel. : 0 30 / 40 59 03-0

Fax : 0 30 / 4 04 62 59

Mail : kontakt@koppenbrink.de

Web : www.koppenbrink.de



(Foto: KOPPENBRINK AG)

Kurzprofil:

Der Autor arbeitet seit 1986 als selbstständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunkten „Management“, „Marketing“ und „Unternehmensorganisation“. Holger Koppenbrink ist Mitgründer und Gesellschafter der KMS Koppenbrink Media Service GmbH und Vorstand/CEO der

KOPPENBRINK AG. Als Consultant leitet er überwiegend Projekte im Themenfeld des strategischen Marketings und der marktorientierten Unternehmensführung.

Essentials:

- Corporate Identity
- Werte des Unternehmens
- Markenführung
- Werttreiber

Zitat:

„Wirksames CI-Management zu betreiben bedeutet, *alle* relevanten CI-Parameter ständig den aktuellen Marktbedingungen anzupassen.“

(Holger Koppenbrink)

