

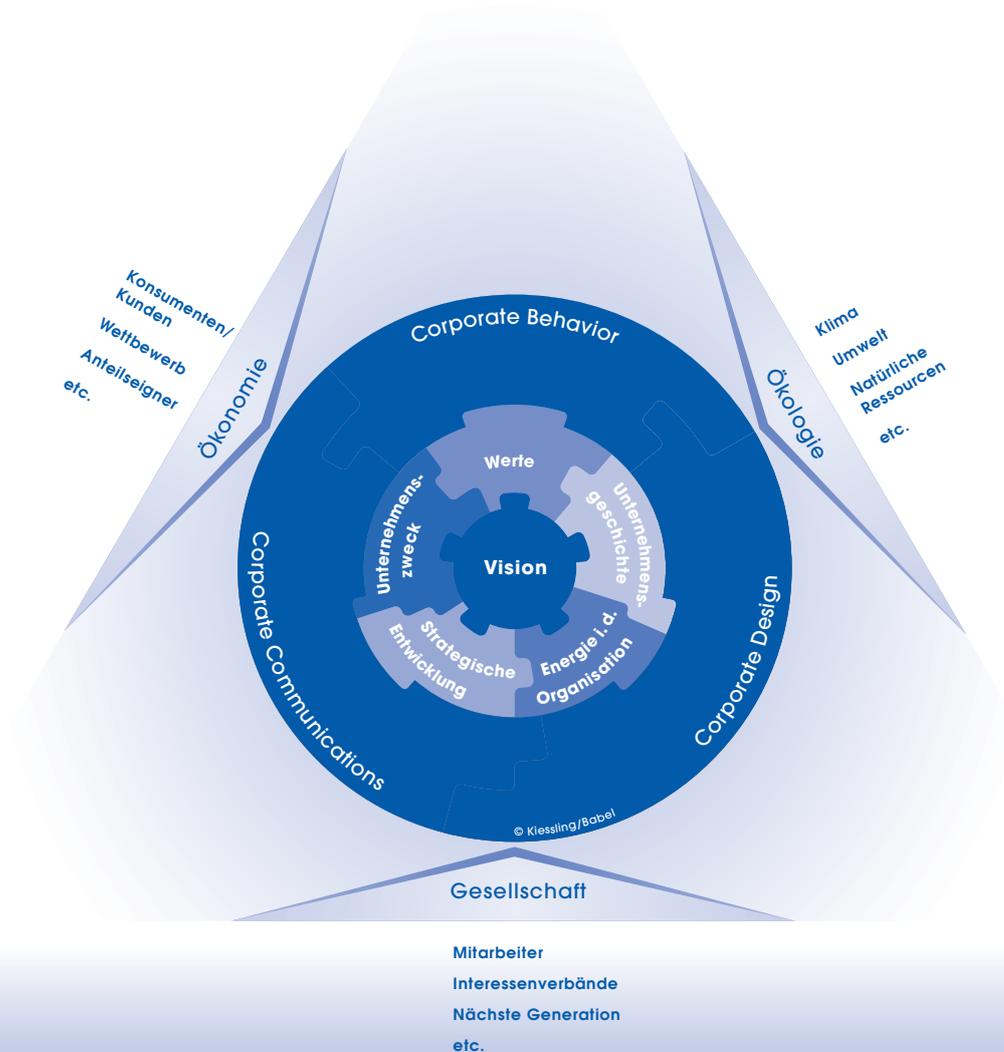


# SozialMANAGEMENT Praxis

Waldemar Kiessling, Florian Babel

## Corporate Identity

Strategie nachhaltiger Unternehmensführung



4. überarbeitete,  
erweiterte Auflage

Strategien – Tools – Materialien



# SozialMANAGEMENT

Herausgeber:

Goffhart Schwarz · Reinhilde Beck · Ludger Kolhoff · Klaus Schellberg · Armin Wöhrle

Corporate Identity – mehr denn je ein Schlüsselbegriff modernen Managements, ohne dessen Verständnis, Beachtung und sachgerechte Umsetzung weder Konzerne, noch mittelständische Betriebe, noch soziale Organisationen langfristig erfolgreich geführt werden können. Corporate Identity ist Ziel, Herausforderung und dauerhafter Prozess. Anhand einer Fülle praktischer Beispiele und Materialien vermitteln die Autoren nachvollziehbare Konzepte und Wege zur Gestaltung einer nach innen und außen glaubwürdigen Unternehmensidentität. Der Leser findet zahlreiche Tipps und Hilfen u. a. zur Leitbildentwicklung, Führung, Mitarbeiterkommunikation, Medien-, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Mehrere Interviews mit nachhaltig agierenden Unternehmern und Leitbildbeispiele zeigen die Umsetzung in die Praxis.

## **Zielgruppe:**

Vorstände und Führungskräfte in Unternehmen

Unternehmer der freien Wirtschaft

Führungskräfte sozialer Einrichtungen und Dienste

Studierende der Studiengänge

Sozialmanagement / Sozialwirtschaft / Betriebswirtschaft

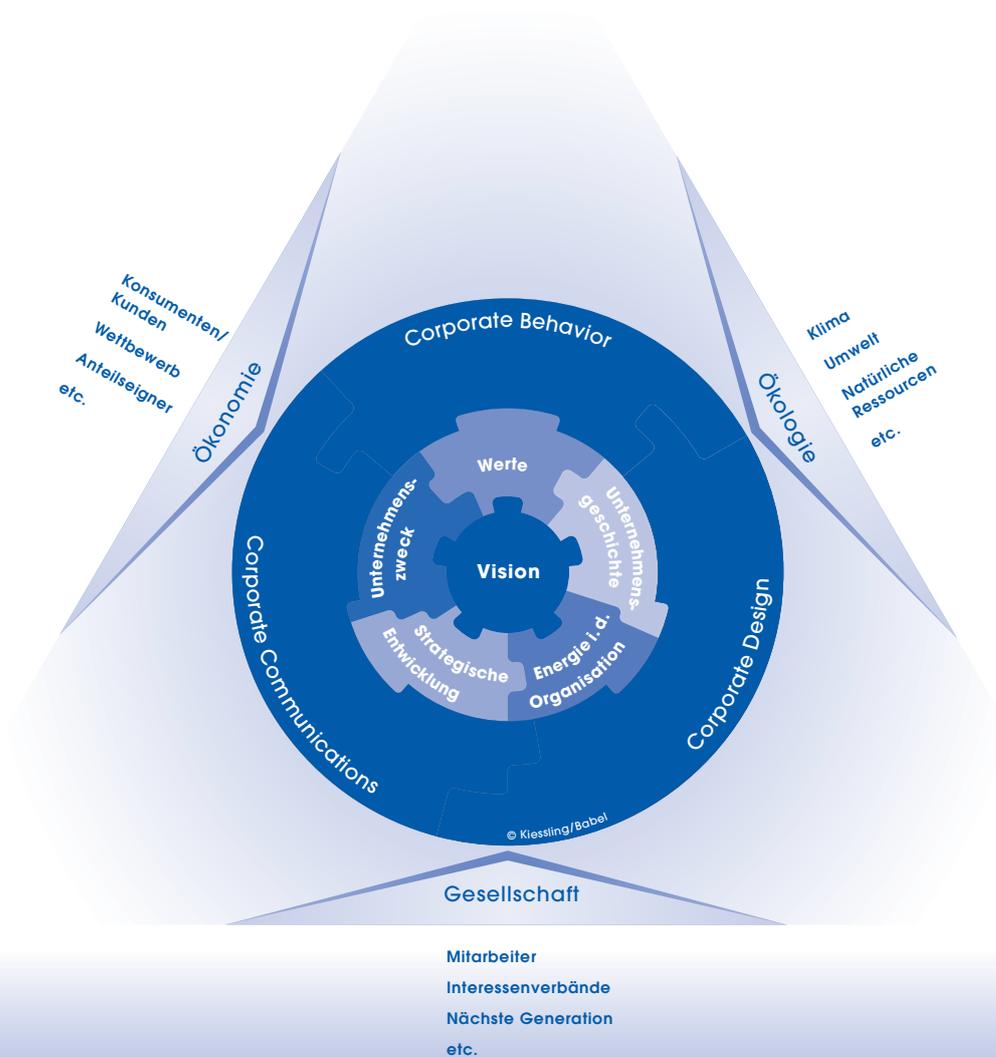


# SozialMANAGEMENT Praxis

Waldemar Kiessling, Florian Babel

## Corporate Identity

Strategie nachhaltiger Unternehmensführung



4. überarbeitete,  
erweiterte Auflage

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

**Kiessling W., Babel F.:** Corporate Identity,  
Walhalla Fachverlag, Regensburg 2010

**Hinweis:** Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren.

Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

Bearbeitungsstand: November 2010

#### **WALHALLA Digital:**

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand! Auf [www.WALHALLA.de](http://www.WALHALLA.de) finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt.

Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist ohne Lizenzvereinbarung nicht erlaubt. Sollten Sie an einer Serverlösung interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLAKundenservice; wir bieten hierfür attraktive Lösungen an: Tel. 0941 5684-209

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg  
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5435600

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	Seite
<b>Verzeichnis der Checklisten, Grafiken, Schaubilder und Cartoons</b>	10
<b>Vorwort des Herausgebers</b>	12
<b>Vorwort zur 3. Auflage</b>	14
<b>Vorwort zur 4. Auflage</b>	15
<b>1. Grundlagen zum Begriff Corporate Identity (CI)</b>	17
1.1 Wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen	17
1.2 Die Bedeutung von Corporate Identity (CI)	19
1.2.1 Zusammensetzung aus „Corporate“ und „Identity“	20
1.2.2 Historische Entwicklung von Corporate Identity	21
1.3 Definitionen von Corporate Identity	23
1.4 Verständnis der Autoren	23
<b>2. CI-Konzept: Unterscheidung in CI-Modell – CI-Strategie und Erweiterung um das Nachhaltigkeitsdreieck</b>	25
2.1 CI-Modell	25
2.2 CI-Modell im Nachhaltigkeitsdreieck	27
2.3 CI-Strategie	29
2.4 CI-Strategie im Nachhaltigkeitsdreieck	30
<b>3. Das Leitbild eines Unternehmens (Unternehmensphilosophie, Mission Statement)</b>	31
3.1 Ein Leitbild für Unternehmen – Warum?	31
3.2 Definitionen des Begriffs Leitbild	32
3.3 Verständnis der Autoren	32

3.4	Fünf Funktionen eines Leitbilds	33
3.4.1	<i>Orientierungsfunktion</i>	33
3.4.2	<i>Motivationsfunktion</i>	33
3.4.3	<i>Identifikations- und Integrationsfunktion</i>	34
3.4.4	<i>Positionierung im Markt</i>	34
3.4.5	<i>Originalitätsfunktion</i>	34
3.5	Inhalte eines Leitbilds	35
3.5.1	Leitidee als Verschriftung der Vision	35
3.5.2	Leitsätze	37
3.5.2.1	<i>Werte</i>	37
	<i>Praxisbeispiel: Voss AG</i>	42
	<i>Praxisbeispiel: Alfred Ritter GmbH &amp; Co. KG</i>	46
	<i>Praxisbeispiel: Das Kreative Haus</i>	47
	<i>Praxisbeispiel: Private Weissbierbrauerei</i>	
	<i>G. Schneider &amp; Sohn GmbH</i>	47
3.5.2.2	<i>Zweck des Unternehmens (Abgrenzung zur Vision)</i>	48
3.5.2.3	<i>Geschichte des Unternehmens</i>	48
	<i>Praxisbeispiel: Alfred Ritter GmbH &amp; Co. KG</i>	49
3.5.2.4	<i>Strategische Prozesse und Planung</i>	50
	<i>Praxisbeispiel: Neumarkter Lammsbräu</i>	
	<i>Gebr. Ehrnsperger e. K.</i>	51
3.5.2.5	<i>Energie in der Organisation</i>	51
3.5.3	Leitmotto	52
3.6	Entwicklung eines Leitbilds	53
3.6.1	Vorbereitung eines Leitbild-Workshops	54
3.6.2	Workshop-Design aus der Praxis	55
	<i>Praxisbeispiel: X-AG</i>	55
3.6.3	Kommunikation des Leitbilds nach innen und außen	57
3.7	Grenzen eines Leitbilds	59
<b>4.</b>	<b>Corporate Behavior (CB): Leitlinien zum Verhalten von Geschäftsführung und Mitarbeitern</b>	<b>61</b>
4.1	Definitionen von Corporate Behavior	61
4.2	Verständnis der Autoren	62
4.3	Leitlinien und Umsetzung nach <i>innen</i>	63
4.3.1	Einstellungsprozedere	64
	<i>Praxisbeispiel: X-AG</i>	66
4.3.2	Führung und Kritik	67
	<i>Praxisbeispiel: Alfred Ritter GmbH &amp; Co. KG</i>	68

4.4	Leitlinien und Umsetzung nach <i>außen</i>	70
4.4.1	Corporate Governance und Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) <i>Praxisbeispiel: Hilti Gruppe</i>	70 71
4.4.2	Beschwerdemanagement <i>Praxisbeispiel: Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH</i>	72 75
4.5	Corporate Social Responsibility (CSR)	75
4.5.1	Definitionen von Corporate Social Responsibility (CSR)	77
4.5.2	Verständnis der Autoren	78
<b>5.</b>	<b>Corporate Communications (CC): Regeln für die Kommunikation nach <i>innen</i> und <i>außen</i></b>	<b>81</b>
5.1	Definition von Corporate Communications	81
5.2	Verständnis der Autoren	82
5.3	Leitlinien zur Kommunikation nach <i>innen</i> / Mitarbeiterkommunikation	84
5.3.1	Intranet als Leitmedium der internen Kommunikation <i>Praxisbeispiel: IBM</i>	84 88
5.3.2	Mitarbeiterveranstaltungen	89
5.4	Leitlinien zur Kommunikation nach <i>außen</i> / Unternehmenskommunikation	90
5.4.1	Öffentlichkeitsarbeit über die Medien	91
5.4.1.1	Die Medien als Partner	91
5.4.1.2	Mediengerechtes Auftreten	93
5.4.1.3	Medienarbeit geht nicht nebenher <i>Praxisbeispiel: Münchner Informationszentrum für Männer e.V.</i>	95 96
5.4.2	Werbung im Kontext von CI <i>Praxisbeispiel: Alfred Ritter GmbH &amp; Co. KG</i>	97 98
5.4.3	Sponsoring im Kontext von CI <i>Praxisbeispiel: IBM GmbH</i>	99 100
<b>6.</b>	<b>Corporate Design (CD): Erscheinungsbild des Unternehmens</b>	<b>101</b>
6.1	Definitionen von Corporate Design	101
6.2	Verständnis der Autoren	102

6.3	Leitlinien für das Erscheinungsbild	103
6.3.1	Die Gestaltungselemente	103
6.3.1.1	Logo	104
	<i>Praxisbeispiel: Münchner Informationszentrum für Männer e.V.</i>	104
6.3.1.2	Schriften	105
6.3.1.3	Farben und Pictogramme	106
6.3.1.4	Bildliche Darstellungen	106
6.3.2	Bereiche der visuellen Kommunikation	106
6.3.2.1	Grafik-Design	106
6.3.2.2	Intranetdesign	106
6.3.2.3	Produktdesign	108
6.3.2.4	Architektur	109
<b>7.</b>	<b>CI-Strategie in der Praxis</b>	<b>111</b>
7.1	Unternehmen im Wandel	111
7.1.1	Wie sieht die Zukunft unseres Unternehmens aus?	112
7.1.2	Welche Anlässe führen zu Überlegungen einer CI-Strategie?	112
7.2	Startvoraussetzungen einer erfolgreichen CI-Strategie	113
7.2.1	Bekennnis der Geschäftsführung zur CI-Strategie	113
7.2.2	Bekennnis der Mitarbeiter zur CI-Strategie	114
7.2.3	Eigenständige und ausschließliche CI-Verantwortlichkeit im Unternehmen	114
7.2.4	Konstitution eines CI-Projektteams	115
7.2.5	Auswahl eines passenden CI-Coach	115
7.3	Durchführung einer CI-Strategie	116
7.3.1	Analyse der Ist-Situation	116
7.3.1.1	Selbstbildanalyse	116
7.3.1.1.1	Leitfadengestützte Interviews mit den Führungskräften	116
7.3.1.1.2	Schriftliche Mitarbeiterbefragung auf anonymer Basis und Auswertung durch externe Agentur	118
7.3.1.2	Fremdbildanalyse	118
7.3.1.2.1	Kundenbefragung	119
7.3.1.2.2	Medienanalyse	120
7.3.2	Planung	121
7.3.2.1	Vereinbarung geeigneter Ziele	122
7.3.2.2	Festlegung der Maßnahmen	123
7.3.2.3	Festlegung von Budget- und Ressourcenvolumen	123
7.3.2.4	Aufstellung eines Zeitplans	123
7.3.3	Umsetzung	124
7.3.3.1	Erarbeitung der Inhalte	124
7.3.3.2	Etablierung der Inhalte im Unternehmen	125
7.3.4	CI-Controlling	125
7.4	Der CI-Coach: Rolle und Aufgaben	127

<i>Farbseiten zur CI ausgewählter Unternehmen</i>	I bis VIII
<b>8. Corporate Image (Unternehmensimage)</b>	129
8.1 Definition von Corporate Image	129
8.2 Verständnis der Autoren	130
8.3 Unternehmensimage bei den Mitarbeitern/Innenverhältnis	131
8.4 Unternehmensimage im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld/Außenverhältnis	131
<b>9. Interviews zum Thema Corporate Identity: Welches Verständnis von Corporate Identity ist in der Praxis zu finden?</b>	133
<b>10. Schlussbetrachtung</b>	165
<b>Glossar</b>	167
<b>Anhang: Ausgewählte Leitbilder</b>	169
<b>Die Autoren</b>	195
<b>Literaturverzeichnis</b>	196

**Verzeichnis der Checklisten, Grafiken, Schaubilder und Cartoons**

- Abb. 1: Magisches Dreieck Nachhaltigkeit
- Abb. 2: P. Gaymann: „Atemtechnik“
- Abb. 3: Checkliste: Aspekte strategischer Entwicklung
- Abb. 4: Checkliste: Aspekte der Energie im Unternehmen
- Abb. 5: CI-Modell nach Kiessling/Babel
- Abb. 6: Einflüsse durch Nachhaltigkeit auf CI-Modell
- Abb. 7: CI-Strategie nach Kiessling/Babel
- Abb. 8: Auswirkungen auf Nachhaltigkeit durch CI-Strategie
- Abb. 9: Armstrong auf dem Mond
- Abb. 10: Ideal nachhaltiger Unternehmensführung
- Abb. 11: Kernfragen zur Ermittlung der Grundwerte in einem Unternehmen
- Abb. 12: Unternehmensbroschüre in Gestalt der quadratischen Ritter-Tafel mit Knick
- Abb. 13: Checkliste: Strategische Entscheidungen
- Abb. 14: Checkliste: Unterscheidung Unternehmenskultur – Energie im Unternehmen
- Abb. 15: Checkliste: Kriterien für Leitmotto
- Abb. 16: Checkliste: Fragen zu Leitbildinhalten
- Abb. 17: Checkliste: Nachhaltige Leitbildetablierung
- Abb. 18: Checkliste: Kommunikation des Leitbilds nach innen
- Abb. 19: Checkliste: Kommunikation des Leitbilds nach außen
- Abb. 20: Checkliste: Grenzen des Leitbilds
- Abb. 21: Corporate Behavior im CI-Modell
- Abb. 22: P. Gaymann: „Ungeniessbar, aber authentisch!“
- Abb. 23: Die neuen Rollen der Mitarbeiter
- Abb. 24: Checkliste: Suche und Auswahl neuer Mitarbeiter
- Abb. 25: Checkliste: Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit
- Abb. 26: Checkliste: Systematisches Beschwerdemanagement
- Abb. 27: Bohrinzel „Brent Spar“
- Abb. 28: Soziales Engagement entlang der Wertschöpfungskette
- Abb. 29: Corporate Communications im CI-Modell
- Abb. 30: Checkliste: Kommunikation nach innen
- Abb. 31: Checkliste: Kommunikation nach außen
- Abb. 32: P. Gaymann: „Telefax“
- Abb. 33: Einsatzfelder des Intranets in Organisationen
- Abb. 34: Checkliste: Intranet Auftritt I
- Abb. 35: Checkliste: Planung Mitarbeiterveranstaltung
- Abb. 36: Checkliste: Hinweise für die Medienarbeit
- Abb. 37: Checkliste: Interviews und Medienauftritte
- Abb. 38: Checkliste: Persönliche Vorbereitung für Medienauftritte
- Abb. 39: Checkliste: Regeln für Gesprächs- und Diskussionsrunden
- Abb. 40: Checkliste: Dauerhafte Medienarbeit

- Abb. 41: Auftaktpressekonferenz Ritter
- Abb. 42: P. Gaymann: „B-Mannschaft“
- Abb. 43: Corporate Design im CI-Modell
- Abb. 44: P. Gaymann: „Kleinscheiß satt!“
- Abb. 45: Checkliste: Logoentwicklung
- Abb. 46: Checkliste: Intranet Auftritt II
- Abb. 47: Checkliste: Fragen zur Unternehmenszukunft
- Abb. 48: Checkliste: Anlässe für eine CI-Strategie
- Abb. 49: Checkliste: Leitfaden für Interviews mit Führungskräften
- Abb. 50: Checkliste: Fragen zur Kundenzufriedenheit
- Abb. 51: P. Gaymann: „Was planst du als nächstes?!“
- Abb. 52: Der CI-Coach: Rolle und Aufgaben
- Abb. 53: Corporate Image verzerrt
- Abb. 54: P. Gaymann: „Scheiß Werbung!“
- Abb. 55: Corporate Image stimmig

## Vorwort zur 1. Auflage

Corporate Identity (CI) – für die einen ein Modewort, und Plastikbegriff, für andere ein Schlüsselbegriff modernen Managements, ohne dessen Verständnis und sachgerechte Anwendung heutzutage Konzerne, Betriebe und soziale Organisationen nicht mehr erfolgreich geführt werden können. In jedem Fall ein vielfältig und kontrovers diskutierter Begriff in der Debatte um die geeigneten Managementkonzepte. Ein diffuser und vielfältig schillernder Begriff dazu, so dass eine Beschäftigung mit ihm in der Reihe „Schwerpunkt MANAGEMENT“ nicht weiter begründet werden muss. Begriffsklärungen sind nötig, Qualitätsstandards müssen entwickelt werden, um in der verwirrenden Fülle der marktgängigen Konzepte und Strategien der CI die Spreu vom Weizen trennen zu können. Denn wer begründet fordern will, dass CI-Leitbilder für Wirtschaftsunternehmen und soziale Einrichtungen gerade in Zeiten der Rezession für die Entwicklung und Festigung der Marktposition oder als Steuerungsprogramme komplexer Organisationen notwendig sind, der muss wissen, wovon die Rede ist, wenn von CI die Rede ist. Und dass eine falsche Vision, zum unrechten Zeitpunkt in die Welt gesetzt, auch mit noch soviel Geld, Know-how und intellektuellem Aufwand nicht zu retten ist, zeigen die Beispiele des renommierten Autobauers in Stuttgart und des Werftenverbands in Bremen, die sich zu Lande, in der Luft und auf dem Wasser zu „Global Players“ entwickeln wollten und bei dem Griff nach den Sternen doch nur Milliardenverluste eingefahren haben. Wirtschaftliche Kompetenz ist also kein Privileg der Wirtschaft und „Unwirtschaftlichkeit“ kein Stigma der sog. „Not-for-Profit-Unternehmen“ im vielzitierten „Dritten Sektor“ neben Marktwirtschaft und Staat. Auch daran muss, angesichts der Einseitigkeiten in der öffentlich geführten Diskussion, immer wieder erinnert werden.

Offensichtlich ist, dass wirtschaftliche Unternehmen und gemeinnützige Organisationen, vom ökonomischen, technologischen und sozialen Wandel betroffen sind, – wie die Gesellschaft insgesamt. Das gilt nach außen, wie nach innen, – für ihre Positionierung in der sich wandelnden Umwelt wie für die wachsenden Probleme ihrer immer komplexeren Binnenstrukturen. Langfristig hat auf den enger werdenden Märkten nur Erfolg, wer seine Wettbewerbsfähigkeit, Produkt- und Servicequalität laufend vervollständigt und weiterentwickelt. Aber auch ein gutes Produkt, ein erstklassiger Service oder eine glaubwürdige Unternehmenspolitik nach außen allein reichen nicht aus. Sie müssen durch die unternehmensinternen Konzepte, Methoden und Strategien der Unternehmenskommunikation, der Qualitätssicherung und des Personalmanagements ergänzt und gestützt werden. Alle relevanten Faktoren, die intern und extern das Image eines Unternehmens beeinflussen, müssen auf das gemeinsame Ziel hin zusammenwirken – brauchen also eine Corporate Identity und eine abgestimmte CI-Strategie. Sie ist in der fachintern und öffentlich geführten Diskussion zum vielfach verwendeten „Etikett“ für alle jene Wirkungen eines Unternehmens nach innen und außen geworden, die sein Bild in der Öffentlichkeit bestimmen:

- Wie präsentiert sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit?
- Wie wird es im sozialen und politischen Umfeld als Arbeitgeber, Steuerzahler, Sozialpartner wahrgenommen und bewertet?
- Welche Akzeptanz erfahren seine Produkte und Dienstleistungen in der Öffentlichkeit?
- Wie verständlich, glaubwürdig, einprägsam sind die Botschaften und das Erscheinungsbild?
- Identifizieren sich die Mitarbeiter mit den Zielen, den Produkten und dem Stil des Hauses?

Diese und viele andere damit zusammenhängende Fragen werden – nach Auffassung der Autoren *Kiessling* und *Spannagl* – von der strategisch geplanten und operativ eingesetzten Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens – eben der Corporate Identity – bestimmt und gesteuert. Basis und dynamischer Kern der Corporate Identity ist eine klare, verständliche und plausible Unternehmensphilosophie („Credo“ oder „Mission“) zur Steuerung für:

- das Unternehmensverhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation,
- die Werte und konkreten Verhaltensweisen in der Unternehmenskultur,
- die Abstimmung von Marken-, Produkt-, Graphik-, und Architekturdesign,
- die Grundsätze und Zielsetzungen der Produkt- und Vertriebs-, Sozial- und Finanzpolitik des Unternehmens.

Corporate Identity (CI) ist Weg und Ziel zugleich, – betonen die Autoren in dem vorliegenden Text. Mit einer Fülle praktischer Beispiele und Materialien zeigen sie Mittel, Wege und Konzepte zur Gestaltung einer glaubwürdigen Unternehmensidentität auf, geben Tipps und Hilfen für die Vorgesetzten- und Personalbeurteilung, für Social Sponsoring, die praktische Medien-, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit etc.

Sie wenden sich aber zugleich gegen jene allzu pragmatischen, einseitig marktorientierten Darstellungen, von denen der Weiterbildungs- und Buchmarkt derzeit überschwemmt wird. Dabei verzichten sie auf den Gestus anklagender oder akademisch arroganter Kritik. Sie sind selbst Praktiker mit langjähriger Berufserfahrung – und verstehen sich auch so. Ihre Erfahrungen, Überlegungen und praktischen Hinweise zum Selbstverständnis und zur Außenwirkung von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen sollen all jenen Menschen eine Hilfestellung geben, die selbst mit Fragen der strategischen Unternehmensführung oder praktischen Entwicklung und Umsetzung von CI-Maßnahmen in Unternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen betraut sind. Nicht mehr, aber auch nicht weniger ist ihr Ziel – und daran wollen sie gemessen werden.

## Vorwort zur 3. Auflage

Seit Erscheinen der 1. Auflage 1996 und dem unveränderten Nachdruck 2000 hat sich viel verändert: das Internet hat seinen Siegeszug angetreten, 800 Mio. Menschen kommunizieren heute weltweit miteinander über dieses Medium. Globaler Handel, Finanzströme und Informationsaustausch rund um die Uhr sind eine Selbstverständlichkeit. Dazu kommen die großen Herausforderungen des Klimawandels, dessen Auswirkungen, von wenigen schon früh erkannt und vorhergesagt, erst jetzt ins Bewusstsein breiter Bevölkerungsschichten dringen. Das Thema Nachhaltigkeit ist wesentlicher Punkt auf jeder Unternehmensagenda.

2005 haben wir uns auf den Weg gemacht, ein Verständnis von Corporate Identity zu entwickeln, das den beschriebenen Herausforderungen standhält. In der Folge haben wir Unternehmer gesucht, die in unserem Umkreis Süddeutschland ein nachhaltiges Verständnis von Unternehmensidentität verinnerlicht haben und es gemeinsam mit ihren Mitarbeitern erfolgreich jeden Tag aufs Neue in die Tat umsetzen. Die Interviews sind in ihren Kernaussagen am Ende des Buches abgedruckt.

Neu sind auch die Farbseiten in der zweiten Buchhälfte. Mit den Darstellungen jeweils *eines* Unternehmens oder *einer* Einrichtung auf *einer* Seite wollen wir es dem Betrachter ermöglichen die CI der Beispiele „auf einen Blick“ zu erfassen. Beim Aufbau der Seite haben wir uns teilweise von unserem CI-Modell leiten lassen. Die Träger der Vision sind mit dem Logo und dem Leitmotiv, so vorhanden, im Zentrum platziert. Auf der Seite von Schweisfurth haben wir versucht eine „Familien-CI“ darzustellen.

Wir hoffen, mit unseren Ideen, Modellen und Beispielen aus der Praxis Nutzen zu stiften, Nutzen für Studenten/innen, die sich im Rahmen ihrer Ausbildung mit den Grundlagen der CI-Lehre beschäftigen, Nutzen für Praktiker und Praktikerinnen, die gerne über den eigenen Tellerrand blicken und bereit sind von anderen zu lernen. Dabei haben wir das Rad nicht neu erfunden, sondern Bewährtes aufgegriffen und um eigene Erfahrungen ergänzt.

Peter Spannagl hat aufgrund seiner starken beruflichen Inanspruchnahme auf die Mitarbeit verzichtet. Auf dem Rückflug von einem Seminar in New York habe ich Florian Babel kennengelernt. Aus diesem ersten und weiteren Gesprächen wurde das gemeinsame Buchprojekt.

Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern, dass sie mindestens ebensoviel Freude und Begeisterung bei der Beschäftigung mit dem Thema Corporate Identity empfinden wie wir. Nach unserer festen Überzeugung ist die nachhaltige Gestaltung einer Unternehmensidentität der „Königsweg“ unternehmerischen Handelns und für unser aller Zufriedenheit und Fortbestehen ohne Alternative.

*Waldemar Kiessling und  
Florian Babel*

*Starnberg/Raubling, im Juni 2007*

## **Vorwort zur 4. Auflage**

Seit 2007 hat sich unsere Welt dramatisch verändert. Klimawandel und Finanzkrise haben uns die Labilität unseres politischen und wirtschaftlichen Systems vor Augen geführt. Am 22. April 2010 versinkt die Ölbohrinsel „Deepwater Horizon“ nach mehreren Explosionen im Golf von Mexico. In der Folge stellt sich heraus, dass BP auf einen solchen Schadensfall nicht vorbereitet war. Das Krisenmanagement ist unzureichend, das Unternehmen aber auch die politischen Strukturen sind mit der Folgenbeseitigung überfordert, es kommt zu einer Umweltkatastrophe ungeheuren Ausmaßes.

Immer noch mehr schuldenfinanziertes Wachstum unter expansiver Ausnutzung der irdischen Ressourcen und Überlastung von Luft, Wasser und Boden führen in die falsche Richtung.

Die gesamte Menschheit, wir alle, sind herausgefordert einen Richtungswechsel und Bewusstseinswandel zu vollziehen. Wir müssen Abschied nehmen vom Wachstumswahn der letzten 200 Jahre, Wohlstandsmehrung kann nicht weitere Wachstumsmehrung bedeuten. Es geht um ein neues Lebenskonzept. Nur nachhaltiges Wirtschaften unter Bewahrung unserer Lebensgrundlagen für die nächsten Generationen sind geeignet uns in eine lebenswerte Zukunft zu führen. Ansätze dazu gibt es viele, Pioniere haben sich schon auf den Weg gemacht.

Aus diesen Überlegungen heraus haben wir das Thema „Werte“ in dieser Auflage vertieft und erweitert. Außerdem haben wir die Voss AG, einen Firmenverbund, der in den Bereichen Beratung, Schreinerei, Parkett- und Fußbodentechnik tätig ist, aufgenommen. Der Gründer Rupert Voss, der 2006 für seine Arbeit mit straffällig gewordenen Jugendlichen zum Fellow von Ashoka Deutschland ernannt wurde und 2008 den Preis der Initiative „Freiheit und Verantwortung“ erhalten hat, stand uns für ein ausführliches Interview zur Verfügung.

Wir hoffen, mit unseren Ausführungen, den Modellen und Beispielen aus der Praxis Studenten die Zusammenhänge von Unternehmensidentität und nachhaltigem Wirtschaften nahe zu bringen und Praktikern die Hinwendung zu einer Unternehmensführung zu erleichtern, die neben dem erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens den Erhalt unserer Umwelt und die Entwicklung unserer Gesellschaft als wesentliche gleichwertige Ziele zum Inhalt hat.

*Waldemar Kiessling und  
Florian Babel*

*München/Raubling, im November 2010*

# 1. Grundlagen zum Begriff Corporate Identity (CI)

Wenn ich nichts verändere,  
verliere ich oft auch das,  
was ich bewahren will.  
*Klaus Kobjoll*

## 1.1 Wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Wenn man sich als Student erstmals dem Begriff „Corporate Identity“ annähert oder wenn man sich als Praktiker in einem Unternehmen mit der Entwicklung oder Umsetzung einer „CI-Strategie“ beschäftigt, dann ist es sinnvoll, die Rahmenbedingungen zu betrachten, in denen wirtschaftliches Handeln heute stattfindet. Das Stichwort heißt Globalisierung:

*„Corporate Identity“*

- Man versteht darunter den Prozess der zunehmenden weltweiten Vernetzung der nationalen Märkte und Gesellschaften aufgrund des technischen Fortschritts in den Bereichen Information, Kommunikation, Transport, Verkehr und Kapital sowie der zunehmenden Liberalisierung des Welthandels.<sup>1</sup>

Die folgenden Dimensionen spielen im Globalisierungsprozess eine herausragende Rolle:

- Wirtschaftliche Dimension
- Ökologische Dimension
- Gesellschaftliche Dimension

### Die wirtschaftliche Dimension

Beschleunigt durch globale Finanzströme findet ein weltweiter Wettbewerb um Ressourcen und Arbeit statt, der gekennzeichnet ist durch die Entstehung immer größerer multinationaler Konzerne, das Anwachsen der globalen Warenströme mit einem vermehrten Transport- und Verkehrsaufkommen, der Verlagerung von Produktionsstätten, dem Aufstreben der Länder Osteuropas und Asiens und einem weltweiten Ansteigen der Nachfrage nach Energie. Die Frage ist, wie werden sich Länder und Regionen im Zuge dieser Entwicklung verändern, wer wird Gewinner, wer Verlierer sein?

*Weltweiter Wettbewerb*

<sup>1</sup> Vgl. [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de)

*Verbrauch der natürlichen Ressourcen*

### Die ökologische Dimension

Der fortschreitende Verbrauch der natürlichen Ressourcen Boden, Wasser und Luft und die damit einhergehende Störung der Ökosysteme werfen die Frage auf: Wie sieht wirtschaftliches Wachstum aus, das „den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“?<sup>2</sup>

*Veränderung der Sicherungs- und Sozialsysteme*

### Die gesellschaftliche Dimension

Die Veränderung der Bevölkerungs-, Alters- und Familienstrukturen und die Unterschiede bei der Entlohnung von Arbeit, bei den Sicherungs- und Sozialsystemen führen bei vielen Menschen zu Angst und sie fragen sich: Wie versorge ich mich und meine Familie in angemessener Weise durch eine möglichst sinnstiftende Erwerbsarbeit und im Alter danach? Wieweit sind nationale Regierungen und nationale Gesetzgebungen in der Lage den globalen Prozess und seine Auswirkungen im Interesse und zum Wohl aller Menschen und des Einzelnen zu gestalten und zu steuern?

*Antwort ist Nachhaltigkeit*

Die Antwort heißt Nachhaltigkeit („Sustainable Development“): Nicht mehr ernten als nachwächst: dieses Prinzip, das ursprünglich aus der Forstwirtschaft kommt (es wird immer nur soviel Holz geschlagen, wie durch Wiederaufforstung nachwachsen kann) sollte die Leitlinie allen Wirtschaftens sein.

Am besten ausgedrückt ist dieses Prinzip durch das „Magische Dreieck der Nachhaltigkeit“, wonach das Gleichgewicht nur erreicht werden kann, wenn ökologische Stabilität, ökonomische Sicherheit und soziale Gerechtigkeit gleichrangig angestrebt werden.

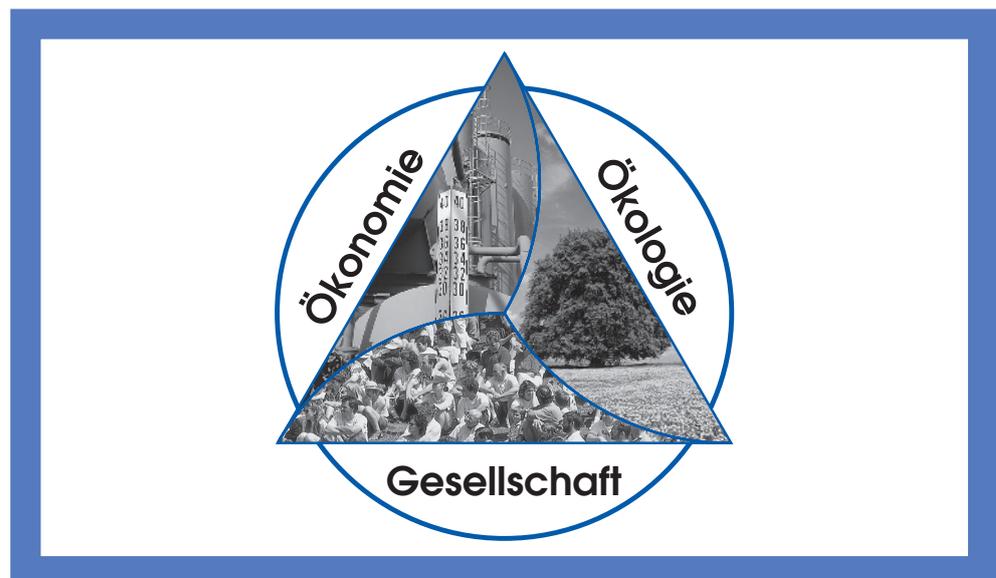


Abb. 1: Magisches Dreieck Nachhaltigkeit

<sup>2</sup> Definition der UN-Kommission unter Leitung der früheren norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland 1987, die vom Weltgipfel in Rio de Janeiro 1992 übernommen wurde.

In der unternehmerischen Praxis hat „Nachhaltigkeit viele Dimensionen, die untrennbar miteinander verknüpft sind: Der langfristige Erfolg muss gesichert werden. Die Umwelt und die nicht erneuerbaren Energien müssen geschont werden. Das Kapital an Wissen und Erfahrung in Unternehmen muss systematisch gepflegt werden. Personaleinsatz und -bedarf müssen in Einklang gebracht werden, ohne dabei eine Politik des Heuerns und Feuerns zu betreiben. Erfahrung und Ideenreichtum der Mitarbeiter lassen sich nicht auf Knopfdruck herstellen – sie müssen im Lauf von Jahren wachsen. Nachhaltigkeit bedeutet das Ineinandergreifen von ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Wertschöpfung“.<sup>3</sup>

*Wissen und Erfahrung systematisch pflegen*

Im konkreten Einzelfall wird nachhaltige Entwicklung immer aushandeln müssen, wie „wirtschaftlich profitabel“, „ökologisch verträglich“ und „gesellschaftlich förderlich“ in Einklang gebracht werden können. Nachhaltigkeit ist zugleich ein Verständigungs-, Such- und Lernprozess. Daher muss für die Umsetzung ein Dialog zwischen den Anspruchsgruppen geführt werden, der die wechselseitigen Forderungen klärt und abwägt.

*„Wirtschaftlich profitabel“, „Ökologisch verträglich“ und „Gesellschaftlich förderlich“*

Nachhaltigkeit ist deswegen auch und insbesondere eine Kommunikationsaufgabe auf der Basis von Akzeptanz und Transparenz.

Eine „Kultur der Nachhaltigkeit“ kann dabei helfen, in der Gestaltung von alltäglichen Produktionsprozessen und Produkten Nachhaltigkeit konkret zu realisieren. Dabei ist es wichtig, den Gedanken der Nachhaltigkeit vermehrt in den Köpfen der Verbraucher zu verankern um sie dafür zu gewinnen, auch sozial und ökologisch förderliche Produkte zu kaufen.<sup>4</sup>

*„Kultur der Nachhaltigkeit“*

Nachhaltigkeit ist zukünftig ein zentraler strategischer Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Es gilt über Unternehmensstrategien überzeugende Lösungen für die vielfältigen Ansprüche der Nachhaltigkeit zu finden. Dazu müssen verschiedene Ressorts, Tätigkeitsfelder und Handlungsebenen zusammenwirken.

*Strategischer Wettbewerbsfaktor*

## 1.2 Die Bedeutung von Corporate Identity

Wer in einem Workshop oder Vortrag die Aufmerksamkeit seiner Zuhörerinnen und Zuhörer gewinnen will, bedankt sich am besten zu Beginn für das Interesse an dem ausgewählten Thema und klärt, welches Verständnis zum Thema in der Zuhörerschaft vorhanden ist.

An dieser Stelle befragen wir Sie als Leserin oder Leser dieser Zeilen: Was verstehen Sie unter Corporate Identity? Wo und wann sind Sie in der Vergangenheit diesem Begriff begegnet? Was fällt Ihnen dazu ein?

<sup>3</sup> Innovation ist das Gebot der Stunde, Bernd Pischetsrieder, SZ 28.02.2006

<sup>4</sup> Auszug aus der „corporate mission“ von econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft

Wir bitten Sie, sich diese Fragen zu beantworten, bevor Sie weiterlesen. So klären Sie für sich Ihre Vorstellungen und Annahmen und definieren so den Start der Reise, auf die wir Sie gerne mitnehmen möchten.



Abb. 2: P. Gaymann: „Atemtechnik“

### 1.2.1 Zusammensetzung aus „Corporate“ und „Identity“

„Corporate“

„Corporate“ (engl.) bedeutet wörtlich übersetzt körperschaftlich und wird für Gruppe, Verein, Unternehmen verwendet. Eine andere Definition beschreibt „Corporate“ als eine Gruppe von Individuen, die als Ganzes agieren wie in einem Unternehmen „a group of individuals acting as a whole, as in one business“. In dieser Definition ist bereits der Ansatz enthalten, zwar unterschiedlich zu sein, im wirtschaftlichen Kontext aber als Ganzes aufzutreten.

„Identity“

„Identity“ (engl.) wird übersetzt als Übereinstimmung, Identität. Ursprünglich (lat. „identitas“) wird unter Identität die Wesenseinheit, Einzigartigkeit eines Menschen oder einer Sache verstanden. Im (sozial)psychologischen Sinne ist damit „die Summe der Merkmale“ gemeint, „anhand derer ein Individuum (oder eine Sache) von anderen unterschieden werden kann“. Im Duden findet sich als Definition „die als „Selbst“ erlebte innere Einheit der Person“.