



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

IMB Institute of Management Berlin

# Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur

Author: Ralf T. Kreutzer

Working Papers No. 52

Business & Management | 12/2009

Editors:

Gert Bruche | Hansjörg Herr | Friedrich Nagel | Sven Ripsas

# **Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur**

**Ralf T. Kreutzer**

Paper No. 52, Date: 12/2009

Working Papers of the  
Institute of Management Berlin at the  
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)  
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:  
Gert Bruche  
Hansjörg Herr  
Friedrich Nagel  
Sven Ripsas

ISSN 1869-8115

*- All rights reserved -*

**Biographic note:**

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer is professor of marketing at  
Berlin School of Economics and Law  
Badensche Str. 50-51  
10825 Berlin, Germany.  
Email: ralf.kreutzer@hwr-berlin.de.

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer ist Professor für Marketing an der  
Hochschule für Wirtschaft, und Recht  
Fachbereich I  
Badensche Str. 50-51  
10825 Berlin.  
Email: ralf.kreutzer@hwr-berlin.de.

**Abstract:**

This paper focuses on the corporate identity as a key concept to implement a customer-oriented corporate culture. Based on the description of the corporate identity as a management tool the most important modules to create a corporate identity are presented. The internal marketing is of special importance in this context.

**Zusammenfassung:**

In diesem Working Paper wird die Corporate Identity als zentrales Konzept zur Schaffung einer kundenorientierten Unternehmenskultur vorgestellt. Basierend auf der Kennzeichnung der Corporate Identity als zentrales Führungselement werden die zentralen Bausteine zum Aufbau einer Corporate Identity präsentiert. Ein besonderer Stellenwert wird dabei dem Marketing nach innen beigemessen.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Corporate Identity als Konzept für die Schaffung einer kundenorientierten Unternehmenskultur ..5
2.	Relevanz des Aufbaus einer Corporate Identity .....9
2.1.	Corporate Identity als Führungsinstrument .....9
2.2.	Beziehungsgeflecht zwischen Corporate Identity, Corporate Image und Corporate Brand.10
3.	Handlungsfelder zur Schaffung einer Corporate Identity ..... 12
3.1.	Aufbau einer Unternehmensphilosophie, Schaffung einer Unternehmensvision und Ableitung von Mission Statements..... 12
3.2.	Corporate Behavior..... 17
3.3.	Corporate Communications .....21
3.4.	Corporate Design.....23
4.	Stellenwert eines Marketings nach innen zur Schaffung einer Corporate Identity .....33
4.1.	Stellenwert eines Marketings nach innen .....33
4.2.	Kennzeichnung eines Marketings nach innen .....37
5.	Maßnahmen zur Umsetzung eines Marketings nach innen.....39
5.1.	Orientierungspunkte für ein Marketing nach innen .....39
5.2.	Sicherstellung des „strategischen Informationsflusses“ im Unternehmen .....41
5.3.	Sicherstellung einer „dialogischen Kommunikation“ im Unternehmen .....43
5.4.	Integration in die Balanced Scorecard.....45
6.	Zukünftiger Stellenwert einer kundenorientierten Unternehmenskultur.....47
7.	Zusammenfassung.....48
8.	Glossar .....50
9.	Abbildungsverzeichnis .....52
10.	Literaturverzeichnis .....53
11.	Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin .....58

## 1. Corporate Identity als Konzept für die Schaffung einer kundenorientierten Unternehmenskultur

Immer mehr Unternehmen streben eine *kundenorientierte Unternehmenskultur* an, weil diese eine zentrale Voraussetzung für ein langfristig erfolgreiches Agieren am Markt darstellt. Von einer kundenorientierten Unternehmenskultur kann dann gesprochen werden, wenn nicht nur der Marketing- oder der Vertriebsbereich mit der Aufgabe der „Kundenorientierung“ betraut ist, sondern die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Kunden erfolgt. Diese spezifische Ausprägung einer Kundenorientierung dominiert dann auch die Geschäftsbereiche Produktentwicklung, Produktion, Personal, Service etc. und sorgt dafür, dass sich der gesamte Prozess der Leistungserbringung (auch Wertschöpfungsprozess genannt) an den Kunden orientiert. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass ein Unternehmen neben den Kunden als zentrale Zielgruppe auch die weiteren, bereits vorgestellten Zielgruppen bzw. Stakeholder (Investoren, Mitarbeiter, Kooperationspartner etc.) nicht vernachlässigen darf (vgl. vertiefend Wiedmann, 1996, S. 242).

Wurde die Schaffung einer kundenorientierten Unternehmenskultur als strategisches Ziel durch das Top-Management definiert, gilt es darauf basierend Maßnahmen in die Wege zu leiten, um diese auch unternehmensweit aufzubauen. Dieser Weg wird häufig als Aufbau einer kundenorientierten Corporate Identity (CI) bezeichnet. Bei der *Corporate Identity* handelt es sich allerdings nicht um ein Instrument, welches wie Verkaufsförderung oder Werbung einfach in die Marketing-Toolbox integriert werden könnte. Die Corporate Identity stellt vielmehr ein häufig der Kommunikationspolitik zuzurechnendes Konzept unterschiedlichster Maßnahmen dar und umschreibt gleichzeitig einen angestrebten Zielzustand – nämlich die Schaffung einer positiv besetzten *Unternehmensidentität* (vgl. grundlegend Wiedmann, 2004; Birkigt/Stadler, 2002, S. 18; Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2008, S. 240-241; Raffée/Wiedmann, 1993; Weis, 2009, S. 534-538). Darunter ist ein ganzheitlicher, in sich geschlossener *Auftritt eines Unternehmens in Erscheinung, Worten und Taten* zu verstehen. Dieser umfasst zum einen die *Selbstdarstellung des Unternehmens* und steuert zum anderen die Gesamtheit der *Verhaltensweisen des Unternehmens selbst sowie seiner Vertreter*. Im Kern sind damit die *CI-Handlungsfelder* angesprochen, die in Abb. 1 dargestellt sind. Der Zielkorridor zum Aufbau einer Corporate Identity ist folglich gleichermaßen nach innen wie nach außen gerichtet. *Grundlage und Kern einer Corporate Identity* ist i.d.R. eine *Unternehmensphilosophie*, die sich häufig in einer *Unternehmensvision* und diese konkretisierenden *Mission Statements* wiederfindet. Die hier vorgestellten Begriffe werden im weiteren Verlauf dieses Working Papers ausführlich vorgestellt.

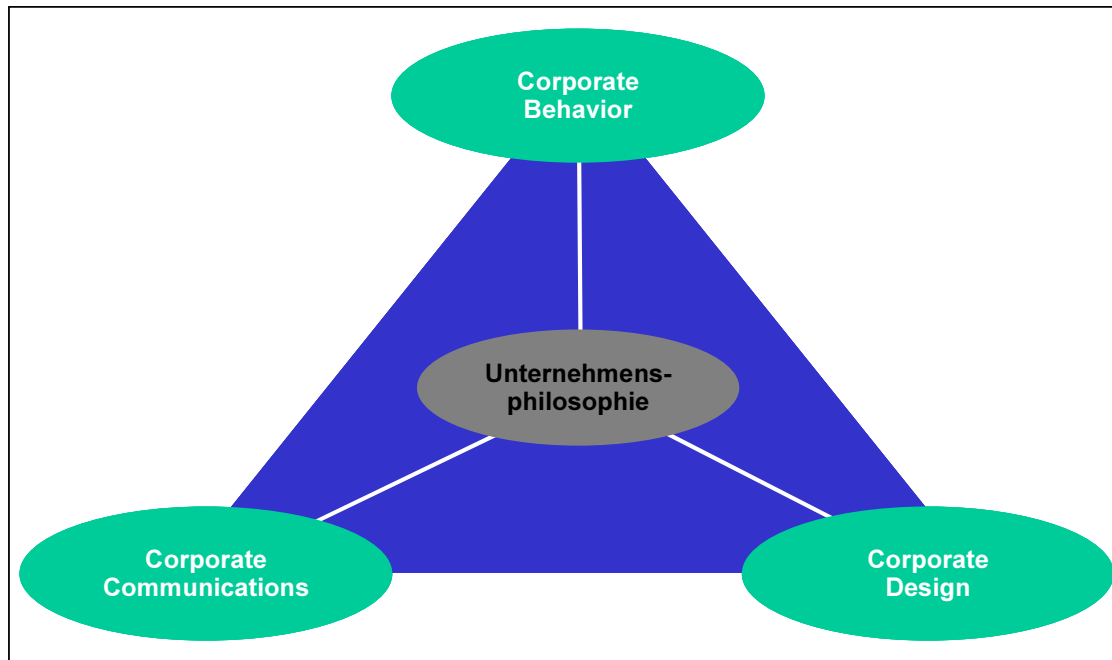


Abbildung 1: Handlungsfelder der Corporate Identity (Quelle: eigene Darstellung)

Durch einen integrierten Gesamtauftritt des Unternehmens sollen im Innenverhältnis ein *Wirkbewusstsein* und damit eine *Corporate Culture* aufgebaut sowie eine hohe Motivation und Arbeitszufriedenheit gesichert werden (vertiefend Poech, 2003). Die Corporate Culture spiegelt – wie die Kultur eines Landes – die verinnerlichten und gelebten Werte und Verhaltensmuster eines Unternehmens wider und definiert damit den akzeptierten Gestaltungs- und Handlungsraum. Wie eine verinnerlichte und gelebte Kultur eines Landes das Zusammenleben der dort anzutreffenden Menschen erleichtert, kann eine Corporate Culture im Innenverhältnis eines Unternehmens zu höherer Effizienz und auch zu einem kostenschonenden Ressourceneinsatz anregen. Im Außenverhältnis sollen für das gesamte Unternehmen wie für alle Leistungsbereiche und -träger Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Akzeptanz und ggf. sogar Zuneigung und Nähe aufgebaut werden. Gleichzeitig kann eine CI einen Beitrag dazu leisten, dass die Marketing-Strategien und -Instrumente bessere Wirkungen entfalten. Die Schaffung und Sicherung einer CI stellt mit seinen unterschiedlichen Gestaltungsfeldern damit eine dauerhafte Aufgabe dar, die nie abgeschlossen sein wird, weil sich Unternehmen und Umwelt gleichermaßen verändern und Veränderungsprozesse im Hinblick auf die angestrebte CI nachvollzogen werden müssen.

Die Relevanz dafür, gleichsam eine „künstliche“ *Unternehmenspersönlichkeit* aufzubauen, resultiert aus der Tatsache, dass bei Großunternehmen der Gründer oder Inhaber als wertestiftender Faktor, der i.d.R. die gesamte Unternehmung mit seiner Persönlichkeit prägt, wegfällt. Diese Personen, häufig die Gründungsväter von Unternehmen, definieren qua Persona den Stil und den Geist, die Werte sowie angemessene Verhaltensweisen für ihr Unternehmen. Solche prägnanten, noch heute sichtbaren Beispiele hierfür finden sich in Gründer- bzw. Inhabergeführten Unternehmen, wie bspw. *Erich Sixt* bei der *Sixt-Autovermietung*, *Hans Riegel* bei *HARIBO*, *Wolfgang Grupp* bei *Trigema*, *Richard Branson* bei *Virgin*, *Dietrich Mateschitz* bei *Red Bull*, *Christian DuMont Schütte* beim Verlagshaus *DuMont Schauberg* oder *Helene Metz* beim Elektronikhersteller *Metz*. Vielfach sind die grundlegenden Ideen der Unternehmensgründer noch heute wirksam.

In Großunternehmen haben dagegen angestellte Manager, sei es als Vorstand oder als Geschäftsführer, eine solche Führungsfunktion auf Zeit inne. Da die „Verweildauer“ des Top-Managements auch in Deutschland in den letzten Jahren kontinuierlich abgenommen hat, ist es um so wichtiger, dass bei einem Vorstand- oder Geschäftsführerwechsel kein *kulturelles Vakuum* oder eine regelrechte *Identitätskrise* entsteht, wenn wert-, sinn- und orientierungsstiftende Personen ausgetauscht werden. Einem solchen Vakuum bzw. einer solchen Krise soll entgegen gewirkt werden, indem Werte, Normen, Verhaltensweisen etc. als für alle Leistungsträger eines Unternehmens verbindlich definiert werden, und diese folglich auch einen Personalwechsel an der Unternehmensspitze überdauern. Hierdurch soll für Kunden, Geschäftspartner und insb. auch für die Mitarbeiter eine Konstanz in der unternehmerischen Ausrichtung sichergestellt bzw. angestrebt werden. Auf den Punkt gebracht kann man sagen: Die Corporate Identity stellt ein sinn-, werte- und damit orientierungsstiftendes Konzept dar, da der CEO als langfristig wirkende identitäts- und sinnstiftende Quelle hierfür immer häufiger ausfällt (vgl. auch Böttcher/Heckemüller, 2003, S. 249).

Die Notwendigkeit hierzu resultiert auch aus der Tatsache, dass die Leistungsangebote in vielen Bereichen immer austauschbarer werden. Hier bedarf es neuer bzw. weiterentwickelter Differenzierungsansätze, um im Wettbewerb bestehen zu können. Deshalb gilt: „Der Weg zum Verbraucher geht heute weniger über die Produkte und ihre (vermeintlichen) Vorteile, sondern über die Darstellung des Unternehmens als Ganzes, seiner Werte und der Menschen, die sie verkörpern. Das heißt: Das Image des Unternehmens gewinnt an Bedeutung“ (Mayer-Johanssen, 2007, S. 17). Dabei gilt, dass nach der Studie „Stern Dialog 5“ 64% der Deutschen keine Produkte von einem Unternehmen kaufen würden, von dem sie eine schlechte Meinung haben (Mayer-Johanssen, 2007, S. 18). Dieser notwendige positive Imageaufbau, der sich auch in den am Markt realisierbaren Preisen niederschlagen kann (vgl. Abb. 2), bedarf als Grundlage des Konzepts einer Corporate Identity.

		
Škoda Octavia	VW Jetta	Audi A4
1,6 l / 75 kW	1,6 l / 75 kW	1,6 l / 75 kW
15.690 €	19.200 €	23.900 €

Abbildung 2: Erzielbarer Mehrwert durch ein positives Unternehmensimage (Quelle: Mayer-Johanssen, 2007, S. 19)

Welche Werte die hinter den unterschiedlichsten Angeboten stehenden Unternehmen selbst aufweisen, zeigt Abb. 3. In den regelmäßig durchgeführten Untersuchungen zum Wert von Unternehmensmarken zeigt sich, dass hier in den letzten Jahren deutliche Verschiebungen stattgefunden haben. Auf



der Gewinnerseite stehen einige Unternehmen, die den ersten Internet-Boom überlebt und in den Augen der relevanten Zielgruppen eine überzeugende *Corporate Brand* (Unternehmensmarke) aufgebaut haben (vgl. generell zum Corporate Brand Management Esch et al., 2004; Wiedmann, 2004). Dazu zählt *Google*, das seinen Markenwert um 44% steigern konnte und von Rang 24 auf Rang 20 aufgestiegen ist. Auch etablierte Unternehmen wie *Toyota* (+ 15%, von Rang 7 auf Rang 6 und *BMW* (+ 10% von Rang 15 auf Rang 13) konnten ihre Position ausbauen. Auf der Verliererseite finden sich dagegen Unternehmen, die es nicht vermocht haben, ihr gesamtes Unternehmen und damit auch die Corporate Identity auf die neuen Herausforderungen auszurichten und in den Augen der relevanten Zielgruppen Relevanz zu behalten. Dazu gehören u.a. *Ford* (- 19%, von Rang 30 auf Rang 41), *GAP* (- 15%, von Rang 52 auf 61) und *Kodak* (- 12%, von Rang 70 auf Rang 82).

2007 Rank	2006 Rank	Brand	Country of Origin	Sector	2007 Brand Value (\$m)	Change in Brand Value
1	1		United States	Beverages	65.324	-3%
2	2		United States	Computer Software	58.709	3%
3	3		United States	Computer Services	57.090	2%
4	4		United States	Diversified	51.569	5%
5	6		Finland	Consumer Electronics	33.696	12%
6	7		Japan	Automotive	32.070	15%
7	5		United States	Computer Hardware	30.954	-4%
8	9		United States	Restaurants	29.398	7%
9	8		United States	Media	29.210	5%
10	10		Germany	Automotive	23.568	8%
11	11		United States	Financial Services	23.442	9%
12	13		United States	Computer Hardware	22.197	9%
13	15		Germany	Automotive	21.612	10%
14	12		United States	Tobacco	21.282	0%
15	14		United States	Financial Services	20.827	6%

Abbildung 3: Markenwerte 2007 (Quelle: Interbrand, 2007, S. 13)

## 2. Relevanz des Aufbaus einer Corporate Identity

### 2.1. Corporate Identity als Führungsinstrument

Corporate Identity kann seine Kraft als Führungsinstrument entwickeln, wenn dessen Erarbeitung nicht alleine an eine externe Agentur delegiert wird, sondern als Projekt des Top-Management definiert und umgesetzt wird. Hierzu ist es sehr zielführend, wenn zunächst ein Vertreter des Top-Managements für den Prozess der initialen Entwicklung einer Corporate Identity die *Mentorenschaft* übernimmt. Dies bedeutet, dass sich diese Person (bspw. ein Vorstandsmitglied oder ein Vertreter der Geschäftsführung) als zentraler Treiber des Prozesses versteht, den Prozess moderiert und sich regelmäßig über dessen Ergebnisse als Vorsitzender eines sogenannten *Steering Committee* (Lenkungsausschuss) informieren lässt.

Um einen solchen Prozess zu starten, sollte idealerweise zunächst eine Information der Führungskräfte stattfinden, um diese von der Notwendigkeit des Projektes zu überzeugen. Häufig sind im Mittelmanagement besonders große Widerstandspotenziale aufgrund der erwarteten Veränderungen zu finden, die möglichst frühzeitig identifiziert werden sollten. Orientiert an der Leitidee, „Betroffene zu Beteiligten zu machen“, kann es ein zielführender Ansatz sein, auch bzw. gerade die Personen, die einem solchen Prozess kritisch gegenüber stehen, in den Kreis der Projektmitarbeiter zu integrieren. In Summe sollten Vertreter aller Unternehmensbereiche sowie aller Hierarchieebenen bei dem anstehenden Entwicklungsprozess eingebunden werden.

Der hier häufig vorgebrachte Einwand, dass durch eine solche umfassende Integration der *Prozess der CI-Entwicklung* verlängert wird, trifft unzweifelhaft zu. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass ein umfassendes Involvement von Mitarbeitern nicht nur die Glaubwürdigkeit einer Corporate Identity erhöhen kann, sondern auch positiv auf die Umsetzung insbesondere im Hinblick auf das konkrete Verhalten der Mitarbeiter ausstrahlt. Deshalb sollten die nur scheinbaren Nachteile einer *umfassenden Mitarbeiterintegration* bewusst in Kauf genommen werden.

Im Zuge der CI-Entwicklung gilt es nach der *CI-Initialzündung* zunächst einmal herauszuarbeiten, welche Werte, Verhaltensmuster, Sichtweisen in der Organisation vorherrschen, um den Status quo zu erfassen (vgl. Abb. 4). Darauf basierend gilt es, unter stärker moderierender und inhaltlich prägender Einflussnahme des Top-Managements, die zentralen Unternehmenswerte zu definieren. Um diese im Unternehmen leichter kommunizierbar zu machen, werden die Unternehmenswerte häufig in griffigere Formulierungen transferiert, bspw. in eine *Unternehmensvision* oder in sogenannte *Mission Statements* (vgl. 3.1).

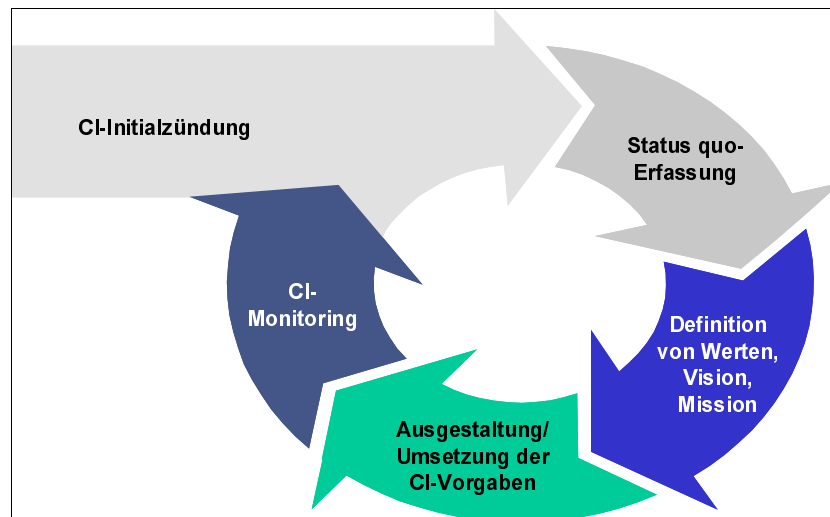


Abbildung 4: Kreislauf der CI-Entwicklung und –Implementierung (Quelle: eigene Darstellung)

Basierend auf den hier erfolgten Festlegungen ist es dann Aufgabe von unternehmerischen Teilbereichen, konkrete Vorgaben zu definieren, bspw. für die Unternehmenskommunikation (*Corporate Communications*) insgesamt oder für die optische Ausgestaltung des unternehmerischen Auftretens (*Corporate Identity*). Diese Guidelines gilt es im Unternehmen umfassend zu kommunizieren, um eine Ausrichtung aller Verhaltensmuster der Unternehmensmitarbeiter daran sicherzustellen (*Corporate Behavior*). Da in jedem Unternehmen mehr oder weniger umfassende Veränderungswiderstände anzutreffen sind, gilt es gleichzeitig ein *CI-Monitoring* einzuführen, um kontinuierlich zu überprüfen, ob die eingeleiteten Maßnahmen konsequent umgesetzt werden und auch die gewünschten Wirkungen in den verschiedenen, nachfolgend aufgezeigten Bereichen entfalten. Im periodischen Abstand – je nach Dynamik der Branche, in der das Unternehmen tätig ist – alle zwei bis vier Jahre gilt es, den dann vorhandenen Status quo wiederum zu erfassen. Im Abgleich der vorgefundenen Sachverhalte mit den veränderten Rahmenbedingungen, mit denen sich das Unternehmen konfrontiert sieht, kann dann ein *neuer Kreislauf der CI-Entwicklung* gestartet werden.

## 2.2. Beziehungsgeflecht zwischen Corporate Identity, Corporate Image und Corporate Brand

Die Corporate Identity bildet den inhaltlichen Kern, um das *Corporate Image* bei den relevanten Stakeholdern in die gewünschte Richtung zu beeinflussen. Beim Aufbau dieses gewünschten „Bildes eines Unternehmens“ wird wiederum nachvollziehbar, warum die einzelnen Elemente zum Aufbau einer Corporate Identity inhaltlich und optisch verzahnt und aufeinander abgestimmt sein müssen; denn nur dann kann ein schlüssiges, überzeugendes und damit auch glaubwürdiges Bild in der Öffentlichkeit aufgebaut werden (vgl. Birkigt/Stadler, 2002, S. 23). Während die Corporate Identity die angestrebte Wahrnehmung des gesamten Unternehmens prägen soll und damit dem angestrebten Eigenbild entspricht, stellt das Corporate Image das tatsächlich wahrgenommene Fremdbild des Unternehmens dar. Je größer die Diskrepanz zwischen angestrebtem Eigen- und dem tatsächlichen

Fremdbild ist, desto größer ist der Handlungsbedarf für den Aufbau und die Verankerung einer dem angestrebten Eigenbild entsprechenden Corporate Identity.

Der zentrale Mittler zwischen der angestrebten Corporate Identity einerseits und dem Corporate Image andererseits stellt die *Corporate Brand* dar. Wie in Abb. 5 deutlich wird, bestimmen die unternehmensinternen Vorgaben zur Unternehmensmarke den Aufbau deren Identität, die dann in die Konzeption und Umsetzung der Corporate Brand mündet. Diese Konzeption der Corporate Brand wiederum beeinflusst das Image, welches durch die Corporate Brand erzeugt wird (Corporate Image). Dieses *Corporate Image* erhält auch im Hinblick auf nachgelagerte Imagefelder, konkret als Orientierungsrahmen für die Ausgestaltung von *Brand* oder *Product Identities*, eine besondere Bedeutung, denn diese müssen in ihrer Grundausrichtung mit der Corporate Identity konform gehen, um den Aufbau einer in sich schlüssigen Corporate Identity nicht zu beeinträchtigen.

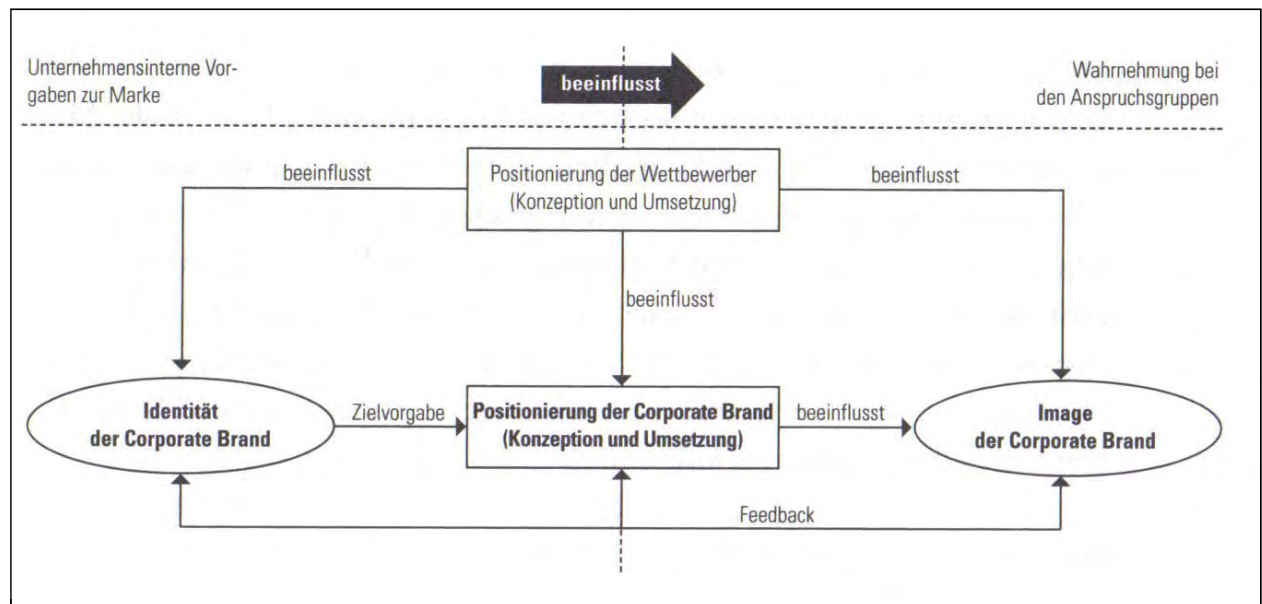


Abbildung 5: Zusammenwirken von Identität, Positionierung und Image bei der Entstehung einer Corporate Brand (Quelle: Esch et al., 2004, S. 57)

Die zentralen Elemente zur Entwicklung einer solchen Corporate Brand im Kontext der CI-Entwicklung sind im Markensteuerrad von der Agentur *icon brand navigation* (heute: *icon added value*) zusammengeführt. In Abb. 6 sind die zum Aufbau wie zum Monitoring der Zielerreichung relevanten Themenfelder und Fragen aufgezeigt.



Abbildung 6: Markensteuerrad von *icon brand navigation* (Quelle: Esch et al., 2004, S. 63)

### 3. Handlungsfelder zur Schaffung einer Corporate Identity

#### 3.1. Aufbau einer Unternehmensphilosophie, Schaffung einer Unternehmensvision und Ableitung von Mission Statements

Das oben aufgezeigte Risiko, dass dem Unternehmen ohne Gründer- oder Inhaberpersönlichkeit die Orientierung und Sinnstiftung verloren geht, wenn bspw. eine reine Fokussierung auf Shareholder-Interessen i.S. einer zu erreichenden Kapital- oder Umsatzrentabilität vorliegt, soll im Rahmen einer Corporate-Identity-Konzeption vermieden werden. Hierzu dient die *Unternehmensphilosophie*, wobei es sich i.d.R. um schriftlich formulierte unternehmenspolitische Werte und Normen handelt, die für alle Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder verbindlich sind und damit – wie in Abbildung 1 verdeutlicht – den Ausgangspunkt für die Ausgestaltung von Corporate Behavior, Corporate Communications und Corporate Design darstellen (vgl. Poth/Poth/Pradel, 2008, S. 445f.). Das Bekenntnis zu spezifischen Werten haben viele Unternehmen in einer *Corporate Social Responsibility* (CSR) verankert, d.h. in der Bejahung einer unternehmerischen Verantwortlichkeit, die über unmittelbare Kunden-, Mitarbeiter- und Lieferantenbeziehungen hinaus geht und auch den Leistungsbeitrag eines Unternehmen für das Gemeinwohl beinhaltet. Die zentralen Inhalte einer Unternehmensphiloso-

phie gehen häufig auf die Gründerpersönlichkeit von Unternehmen zurück, die das Unternehmen zu Anfang maßgeblich geprägt haben.

- „Democratising Design“ (*Ingvar Kamprad, IKEA*)
- „The only way to do great work is to love what you do“ (*Steve Jobs, Apple*)
- „Don´t be evil“ (*Larry Page, Sergey Brin, Google*)

Teilweise wird die dem unternehmerischen Handeln zugrunde liegende Philosophie auch jedem Produkt beigegeben, wie dies beim exklusiven Hemdenhersteller *van Laack* der Fall ist (van Laack, 2008). Dort heißt es:

„Eine Entscheidung für individuellen Stil.

In einer immer hektischeren Welt hat vieles nicht die Muße zu wirklicher Reife. Der Weg von *van Laack* ist seit über 100 Jahren die Balance zwischen Bewahrung und Erneuerung.

Nicht Effekthascherei, nicht das Aufgreifen von Tagestrends bestimmen unsere Philosophie. Vielmehr die behutsame Anpassung der Markenwerte an die Bedürfnisse der heutigen Zeit.

So ist handwerkliche Verarbeitung für *van Laack* noch heute von unverzichtbarer Bedeutung, weil nur sie das Optimum an Wohlgefühl, sichtbarer Hochwertigkeit und souveräner Klasse garantiert.

Und nur konsequente Kompromisslosigkeit in der Qualität, die ausschließlich ausgewählte, hochwertigste Materialien zulässt, und die intensive Beschäftigung mit exklusiven Details machen *van Laack*-Produkte zu unverwechselbaren Visitenkarten des guten Geschmacks.

Verständliche Ästhetik und Individualität – dies ist die *van Laack*-Philosophie für einen Stil, der nicht vom Tag geprägt wird, sondern die Zeit auf seine Weise prägt.

*van Laack*. Stil in dieser Zeit.“

Eine solche Unternehmensphilosophie gilt es über die unterschiedlichen Gestaltungsfelder nach innen und außen zu transportieren, um in Summe eine CI aufzubauen. Dazu kann die *Unternehmensvision* beitragen, die in Abgrenzung zur eher herkunfts- und damit auch vergangenheitsbezogenen Unternehmensphilosophie zukunftsorientiert formuliert wird. Hier wird ein Bild des Unternehmens entworfen, wie sich dieses in Zukunft selbst darstellen möchte. Um einen leichteren Transfer vom Status quo des Unternehmens in die Zukunft zu erreichen, werden solche Visionen häufig in *Mission Statements*, d.h. in konkretere Vorgaben oder Maßnahmen und Schritte herunter gebrochen, um den Mitarbeitern eine leichtere Orientierung zu geben (vgl. allgemein auch Böttcher/Heckemüller, 2003). Nur auf diese Weise kann erreicht werden, dass im Unternehmen – als der zentralen Ausgangsbasis für den Aufbau einer Corporate Identity – eine einheitliche Vorstellung über die Unternehmensherkunft, eine gemeinsam getragene Vision und ein gemeinsames Verständnis über den Weg dorthin geschaffen wird. Eine

breit angelegte Studie von Simon (2007, S. 401f.) bei den sogenannten *Hidden Champions* hat als zentralen Erfolgsfaktor dieser Unternehmen eine klare unternehmerische Vision und den Willen zu deren Umsetzung herausgearbeitet: „Sie wissen nicht nur, was sie wollen, sondern sie haben auch die Willensstärke und die Energie, manchmal die Besessenheit, ihre Ziele in Taten umzusetzen“.

Nachfolgend sind einige Beispiele aufgezeigt, in welcher Form eine Konkretisierung der Unternehmensphilosophie in einer Unternehmensvision bzw. in Mission Statements erfolgen kann.

**Avon** (Avon Cosmetics GmbH, 2007):

*Vision:*

Wir wollen das Unternehmen sein, das die Bedürfnisse der Frauen nach Produkten, Service und Selbstverwirklichung am besten versteht und erfüllt - weltweit.

*Mission:*

Avon ist weltweit das führende Direktvertriebsunternehmen für Kosmetika.

**Audi** (Mayer-Johanssen, 2007, S. 62-66; weiterführend Schwingen, 2007):

*Vision:*

Wir werden die führende Premiummarke weltweit.

*Zentrale Werte:*

sportlich

progressiv

hochwertig

**Roland Berger** (Roland Berger Strategy Consultants GmbH, 2007)

*Vision:*

It's our people who make the difference. Our people are our most valuable asset. Roland Berger Strategy Consultants recruits, develops and retains the most outstanding analytical and creative minds, fostering their development in a way that enhances their value to our clients, to themselves and to our firm. With consultants of 32 nationalities and a wide range of educational and professional backgrounds, we offer a diverse and international working environment.

*Mission:*

We cultivate a consistent working style around the world, based on respect for and openness toward every individual, both at our clients and in our own organization.

**ABB** (ABB Asea Brown Boveri Ltd, 2007)

*Vision:*

ABB delivers attractive profitable growth by providing leading power and automation technologies to customers throughout the world. We help them to improve their performance and productivity as well as to save energy and lower environmental impact.

*Mission:*

ABB is a global leader in power and automation technologies that enable utility and industry customers to improve performance while lowering environmental impact. Our some 111,000 employees are close to customers in around 100 countries. Focusing on our core strengths in power and automation technologies, we strive for organic profitable growth. Our global manufacturing base ensures consistent top-quality products and systems – made in ABB – for customers around the world. Our customers have broad and easy access to ABB's offerings – whether they buy from us directly or through distributors, wholesalers, system integrators or other partners. Our people work together seamlessly to deliver benefits for our customers. Our way of doing business is values-based, leadership-driven and performance-oriented.

**IKEA** (Inter IKEA Systems B.V., 2007)

*Vision:*

Our company vision is this: To create a better everyday life for the many people. We do this by offering a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them.

*Mission:*

IKEA sells low-price products, including furniture, accessories, bathrooms and kitchens at retail stores around the world. While our core business is the selling of home furnishings, we also develop and purchase IKEA products in relationship with suppliers.



**Otto** (Otto GmbH & Co KG, 2007)

*Vision:*

Unser gemeinsames Selbstverständnis inspiriert und verbindet uns über alle geographischen Grenzen hinweg. Wir sehen uns als begeisterte Partner unserer Kunden, als besessene Forscher im Vorantreiben von Innovationen, als kreative Strategen innerhalb eines integrierten Netzwerkes und als konzentrierte Manager für nachhaltige Entscheidungen. Die Kraft, die dahinter steckt, ist unsere Leidenschaft. Sie macht uns erfolgreich – Leading through Passion.

*Mission:*

Es ist das gemeinsame Ziel, durch Leidenschaft zum Erfolg zu kommen. Die Otto Group versteht sich trotz unterschiedlicher Geschäftsfelder, Geschäftsideen und Vertriebswege sowie trotz ihres regional unterschiedlichen Auftretens als eine Wertegemeinschaft. Die Leidenschaft für den Erfolg der Gruppe fußt hierbei auf vier Leistungsebenen, die in ihrem Zusammenwirken die Stärke der Gruppe ausmachen: die der Leidenschaft für Kunden, die der Leidenschaft für Fortschritt, die der Leidenschaft für Nachhaltigkeit und die der Leidenschaft für gemeinsam integriertes Handeln der Mitarbeiter. Somit ist jede dieser Leistungsebenen wiederum elementarer Bestandteil des Leitgedanken der Gruppe und des Gruppen-Selbstverständnisses.

**Henkel** (Henkel AG & Co. KGaA, 2007)

*Vision:*

Henkel ist führend mit Marken und Technologien, die das Leben der Menschen leichter, besser und schöner machen.

*Unsere Werte:*

1. Wir sind kundenorientiert.
2. Wir entwickeln führende Marken und Technologien.
3. Wir stehen für exzellente Qualität.
4. Wir legen unseren Fokus auf Innovationen.
5. Wir verstehen Veränderungen als Chance.
6. Wir sind erfolgreich durch unsere Mitarbeiter.
7. Wir orientieren uns am Shareholder Value.
8. Wir wirtschaften nachhaltig und gesellschaftlich verantwortlich.
9. Wir verfolgen eine aktive und offene Informationspolitik.
10. Wir wahren die Tradition eines offenen Familienunternehmens.

**Unilever** (Unilever PLC/Unilever NV, 2007)

*Vision:*

One of our priorities has been to redefine our brand portfolio and focus investment on building global brands, together with regional and local jewels. Our future growth depends on maintaining the competitiveness of our brands and delivering innovations that meet consumers' needs.

*Mission:*

Our mission is to add vitality to life. We meet everyday needs for nutrition, hygiene and personal care with brands that help people look good, feel good and get more out of life.

**General Electric** (General Electric Company, 2007)

*Vision:*

Welcome to our vision of a cleaner, healthier world. Ecomagination is our commitment to imagine and build innovative solutions that benefit our customers and society at large. By combining the strengths of our environmental technologies and the collective imagination of our 300,000 worldwide employees, we are creating solutions that are as economically advantageous as they are ecologically sound. The following overview will give you a better understanding of why ecomagination is vital to our changing world.

*Mission:*

We leverage our unsurpassed triple-A financial strength to enable our clients to raise capital as cost-effectively as possible, while providing fixed income investors with the financial safety they expect. We will lead the global credit enhancement business by expanding our portfolio of products to serve a wide range of issuers and investors; by anticipating our clients' needs with creative financing solutions; and by continuing to focus on prudent risk management, superior execution and outstanding client service.

Anhand dieser ausgewählten Beispiele wird deutlich, dass bei der Ausformulierung derartiger Visionen, Werte und Mission Statements eine konsequente Ausrichtung an den Erwartungshaltungen der wichtigsten Stakeholdern von Unternehmen erfolgt. Allerdings bieten die hierbei vorgenommenen Festlegungen erst eine allgemeine Orientierung, die für alle Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens weiter heruntergebrochen werden müssen. Erst dadurch, dass – insbesondere im Bereich Corporate Behavior – zusätzliche Präzisierungen und damit Festlegungen erfolgen, können die oben genannten Fixpunkte eines Unternehmens tatsächlich auch im Alltag mit Leben gefüllt werden.

### **3.2. Corporate Behavior**

Das bedeutsamste Handlungsfeld zum Aufbau einer Corporate Identity stellt das *Corporate Behavior* (CB) dar. Hierbei geht es um das Ziel, über alle Erscheinungsbereiche des Unternehmens hinweg ein einheitliches und konsistentes Verhalten der Unternehmensmitglieder im Innen- und Außenverhältnis sicherzustellen, das sich an Visionen, Werten und Mission Statements orientiert. Diese Verhaltensweisen von Unternehmensmitarbeitern, sei es am POS, im Customer Service Center, in der Unternehmenszentrale oder auf Messen, prägen die Wahrnehmung eines Unternehmens und seiner Marken viel nachhaltiger als jeder Hochglanz-Prospekt und jede nationale TV-Kampagne (vgl. Birkgit/Stadler, 2002, S. 20).

Dieses Ziel eines einheitlichen Auftritts ist in einem Zehn-Mitarbeiter-Unternehmen, in dem der Gründer und Inhaber noch selbst tätig ist, natürlich sehr viel leichter zu erreichen als in einem multinationalen Konzern, der mit 159 Niederlassungen in 69 Ländern aktiv ist. Deshalb wird in größeren und verteilt organisierten Unternehmen durch unterschiedliche Instrumente und Regelungen versucht, ein Corporate Behavior zu sichern. Grundlage hierfür sind häufig auf Vision, Werten und Mission

Statements basierende Verhaltensrichtlinien, die sich in *Codes of Conduct* (CoC) für Mitarbeiter und Führungskräfte niederschlagen.

*Siemens* (2006) hat für sich definiert: „Zu unserem Selbstverständnis als globales Unternehmen gehört, dass Geschäftserfolg, die Beachtung von Recht und Gesetz, die Verantwortung für unsere Mitarbeiter und ein verantwortungsvoller Umgang mit der Umwelt eng zusammenhängen.“ Um eine Berücksichtigung dieser Leitidee im täglichen Handeln zu fördern, wurden verschiedene Richtlinien erarbeitet (*Siemens AG*, 2006):

- Business Conduct Guidelines für Integrität im geschäftlichen Umgang
- Ethikkodex für Finanzangelegenheiten
- Richtlinien für „Diversity“
- Umweltleitbild: zur Bewahrung der Umwelt
- Leitlinien für Gesundheits- und Arbeitsschutz: zum Wohl der Mitarbeiter

In welchem Ausmaß Ziel und Realität beim *Siemens*-Konzern auseinander fallen, wurde in den Jahren 2006 – 2008 deutlich. Die auf der Homepage des Unternehmens zu findenden ehernen Führungsgrundsätze und die Realität im konkreten Verhalten von Top- und Middle Management waren in vielen Bereichen weit auseinander gelaufen. Und auch die unternehmensinternen Kontrollmechanismen haben in vielen Fällen versagt und einen beträchtlichen Image- und wirtschaftlichen Schaden bei *Siemens* verursacht.

Die Selbstverpflichtung von Unternehmen kann auch über den unmittelbaren Verantwortungsbereich hinausgehen und sich bspw. auf Zulieferunternehmen erstrecken. So verpflichtet bspw. der Schuhhändler *Deichmann* seine Produzenten dazu, sich an den CoC auszurichten, die u.a. Kinderarbeit verbieten, Diskriminierung ausschließen und die Höchstgrenze für die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit bei 48 Stunden setzen (*Deichmann SE*, 2009). In den CoC von *Tchibo* ist ebenfalls geregelt, dass sich die in In- und Ausland tätigen Produzenten von Non-Food-Artikeln verpflichten müssen, u.a. auf Kinderarbeit, Diskriminierung und menschenunwürdige Arbeitsbedingungen zu verzichten (*Tchibo GmbH*, 2009).

Um eine Berücksichtigung der definierten Richtlinien im Unternehmensalltag sicherzustellen, bedarf es nicht nur eines *CoC-Controlling* zur Überwachung der Einhaltung, sondern auch eines *Sanktionsmechanismus*, welcher eingreift, wenn die Einhaltung nicht erfolgt. Erst das Vorhandensein beider Elemente signalisiert allen Mitarbeitern, dass ein entsprechendes Engagement keine reine „PR-Veranstaltung“ darstellt.

Solche Richtlinien können auch ganz konkret den angestrebten Umgang mit Kunden definieren, wie das Beispiel von *Peek & Cloppenburg* deutlich macht. Hier werden unter der Überschrift „Be charming“ konkrete Regeln für den Kundenkontakt definiert (vgl. Abb. 7).



Abbildung 7: Guidelines bei Peek & Cloppenburg (Quelle: Peek & Cloppenburg KG, 2008)

Die Herausforderung besteht darin, die Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens von der Notwendigkeit eines einheitlichen Auftretens des Unternehmens – über welche Customer Touch Points auch immer – zu überzeugen. Da die dahinter stehende Dienstleistung jeden Tag, jede Stunde wieder neu erbracht werden muss, bedarf es spezifischer Trainings, um dies zu erreichen. In welcher Form dies gelingen kann, soll am Beispiel *Ritz-Carlton* verdeutlicht werden (vgl. vertiefend zu Nachfolgendem Kreuzer, 2008, S. 68-73).

*Ritz-Carlton* ist eine im Premiumbereich angesiedelte Hotelgruppe, die weltweit für „Outstanding Service“ steht. Durch welche Maßnahmen wird die hier in jeder Nuance erlebbare „Passion for Quality“ und „Passion for Excellence“ erreicht? Durch welche unternehmensinternen Maßnahmen und Prozesse ist es gelungen, bereits zweimal den begehrten *Malcolm Baldrige National Quality Award* zu erringen?

Die Grundlage für das unternehmerische Agieren stellt eine *Zielpyramide* dar, die den einzelnen Hotels jährlich vermittelt wird. Bei deren ausbalancierten Zielen geht es zum einen um das „Schaffen von besonderen Momenten für den Gast“ und zum anderen um die Erreichung von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen. Gleichzeitig werden im Zuge dieser Zielpyramide durch das Corporate Office in Washington auch Trends und Standards für die gesamte Gruppe vorgegeben. Entscheidend ist hierbei allerdings, dass nicht nur Ziele definiert, sondern gleichzeitig auch Messkonzepte zur Überprüfung ihrer Erreichung festgelegt werden. So finden bspw. monatliche Feedbackprozesse statt, bei denen u.a. auf Ergebnissen aufgesetzt wird, die das Ausmaß von Customer und Employee Engagement zeigen. Diese werden einmal im Jahr durch das *Gallup-Institut* erhoben. Nach der Ergebnisübermittlung werden entsprechende Handlungen besprochen, um die Ergebnisse zu optimieren.

Die Grundlage für das Handeln der Mitarbeiter stellt die *Credokarte* mit ihren sogenannten *Gold Standards* dar, die jeder Mitarbeiter als kleines Leporello immer bei sich trägt. Diese *Gold Standards* umfassen:

- Credo
- Mitarbeiterversprechen
- Motto
- Die drei Stufen der Dienstleistung
- Servicewerte

Diese Gold Standards bilden in allen Häusern der Welt gleichermaßen die Grundlage des Handelns und sind überall in den entsprechenden Landessprachen verfügbar. In den Mittelpunkt seines Credos hat *Ritz-Carlton* die konsequente Kundenorientierung gestellt. Hier heißt es: „Bei *Ritz-Carlton* ist das aufrichtige Bemühen um das Wohlergehen unserer Gäste unser oberstes Gebot. Wir sichern unseren Gästen ein Höchstmaß an persönlichem Service und Annehmlichkeiten zu. Stets genießen unsere Gäste ein herzliches, entspanntes und gepflegtes Ambiente. Das Erlebnis *Ritz-Carlton* belebt die Sinne, vermittelt Wohlbehagen und erfüllt selbst die unausgesprochenen Wünsche und Bedürfnisse unserer Gäste“. Dieses Credo stellt damit die Grundlage für das tägliche Tun aller Mitarbeiter dar.

Dieses wird im Mitarbeiterversprechen weiter konkretisiert: „Die Damen und Herren von *Ritz-Carlton* sind das wichtigste Element in unserer Verpflichtung zu perfektem Service für unsere Gäste. Durch die Anwendung der Prinzipien Vertrauen, Ehrlichkeit, Respekt, Integrität und Engagement fördern und maximieren wir Begabungen zum Wohle des Einzelnen und des Unternehmens. *Ritz-Carlton* fördert ein Arbeitsumfeld, in dem Vielfalt geschätzt, Lebensqualität erhöht, individuelles Streben erfüllt und die *Ritz-Carlton* Mystik verstärkt wird.“ Unter dieser Mystik wird die Hingabe an die Betreuung des Gastes verstanden, die als Gegenpol zur „reinen Funktionalität“ gesehen wird, und deren Unterschied erst durch die *emotionale Bindung des Mitarbeiters an seine Aufgabe* geschaffen wird.

Ein entscheidendes Fundament hierfür ist das im Motto niedergelegte Selbstbewusstsein, welches den Mitarbeitern von *Ritz-Carlton* eigen ist:

„We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen.“

Darin wird die Wertschätzung sichtbar, die den Mitarbeitern durch das Haus selbst gegenüber gezeigt wird und die gleichzeitig die Grundlage für das eigene Agieren im Kontakt mit den Gästen darstellt.

Durch die *Servicewerte des Hauses* werden den Mitarbeitern weitere wichtige Orientierungspunkte für ein kundenorientiertes Verhalten vermittelt. Hier heißt es u.a. „Ich reagiere stets auf die ausgesprochenen und unausgesprochenen Wünsche und Bedürfnisse unserer Gäste.“ Außerdem wird die in vielen Unternehmen anzutreffende „funktionale Verantwortung“ einzelner Mitarbeiter ganz bewusst überwunden, in dem bei *Ritz-Carlton* bspw. festgelegt ist: „Ich trage die Verantwortung für jegliche Anliegen der Gäste und löse diese umgehend.“ Hier darf es dann nicht mehr passieren, dass Kunden von einem zum anderen Mitarbeiter „weitergereicht“ werden, weil sich keiner verantwortlich fühlt bzw. das Anliegen nicht selbst bearbeiten möchte.

Gleichzeitig wird den Mitarbeitern aber auch die *Kompetenz* übertragen, eigenverantwortlich tätig werden zu können, wenn es etwa heißt: „Ich bin dazu ermächtigt, einzigartige, unvergessliche und persönliche Erlebnisse für unsere Gäste zu kreieren.“ Zusätzlich wird aber auch das *Umfeld der Mitarbeiter* fokussiert, wenn definiert ist: „Ich schaffe ein Arbeitsumfeld, das teamorientiert und von lateralem Service geprägt ist, um den Bedürfnissen unserer Gäste und meiner Kollegen gerecht zu werden.“ Weiterhin steht auch die *persönliche Weiterentwicklung* sowie das *Involvement des einzelnen Mitarbeiters* im Zentrum: „Ich habe die Möglichkeit, beständig zu lernen und mich weiterzuentwickeln... Ich bin an der Planung meiner Arbeit beteiligt, die mich betrifft.“ Auf diese Weise wird der Mitarbeiter als Partner geschätzt, der – gleichgültig an welcher Stelle im Unternehmen – einen wichtigen Beitrag zum „Umsorgen des Gastes“ liefern kann.

An diesem Beispiel wird deutlich, wie vielschichtig die zu leistende Aufgabenstellung ist – und dass an deren Erfüllung jeden Tag gearbeitet werden muss.

### 3.3. Corporate Communications

Zur Erreichung von *Corporate Communications (CC)*, d.h. einer in sich stimmigen Kommunikation, sind alle entsprechenden Maßnahmen, die ein Unternehmen einsetzt, aufeinander abzustimmen und miteinander zu verzahnen, weil nur auf diese Weise das angestrebte Corporate Image schlüssig und widerspruchsfrei geschaffen werden kann. Konkret bedeutet das bspw., dass sich ein Unternehmen auf einer Messe in der gleichen Art präsentieren sollte wie in der Werbung, und dass der Auftritt am POS eine ähnliche Anmutung aufweist wie im Internet (vgl. Birkigt/Stadler, 2002, S. 21f.; Homburg/Krohmer, 2009, S. 803f.; Becker, 2006, S. 831). Die Notwendigkeit einer so verstandenen integrierten Kommunikation ist darauf zurückzuführen, dass bei den Zielpersonen diese verschiedenen Ansprachen zusammen kommen und im Idealfall als einheitliches Ganzes wahrgenommen werden.

Folgende *Ziele der Corporate Communications* stehen häufig im Mittelpunkt:

- Konsequente, schnelle und umfassende Kommunikation im Innen- und Außenverhältnis
- Festlegung von Grundsätzen und Richtlinien für die Pressearbeit, die Mitarbeiterkommunikation, die Marktkommunikation (inkl. Richtlinien für die Markenführung) sowie die Kommunikation mit weiteren Stakeholdern
- Ausgestaltung und Bereitstellung der notwendigen Instrumente
- Steuerung des konsequent zielorientierten Einsatzes der Ressourcen und der Durchführung definierter Maßnahmen

Im Einzelnen wird dann definiert, welche Aufgaben abzudecken sind und welche Organisationseinheiten dafür verantwortlich zeichnen. Dazu gehören u.a. die folgenden Themenstellungen:

- Grundsätze für die Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen (PR-Agentur, Werbeagentur, Promotion-Agentur, Media-Agentur)

- Grundlagen für die Konzernkommunikation (inkl. PR-Kampagnen, Sponsoring, Events, Messen; Finanzkommunikation)
- Unternehmens-/Produktwerbung (Prozedere für die Auswahl von Lead- und begleitenden Agenturen; Grundlagen der Mediastrategie und -planung; Werbeerfolgskontrolle; Qualitätssicherung)
- Mitarbeiterkommunikation (u.a. unternehmensweite Medien, bspw. Konzernzeitung; Medien einzelner Geschäftsbereiche)
- Grundlagen der Pressearbeit (u.a. Verantwortlichkeiten, Berichtswege etc.)

Wie die damit verbundenen Verantwortlichkeiten organisiert werden können, zeigt exemplarisch Abbildung 8. Hier wird am Beispiel des Corporate Brand Managements, das sich den Corporate Communications unterordnet, deutlich, wie die einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmen bzgl. Aufgaben und Kompetenzen zu strukturieren sind, um eine Konsistenz in der Umsetzung zu erreichen. In analoger Weise ist die Umsetzung der Corporate Communications zur organisieren.

Organisation und Verantwortung des Corporate Brand Management	CEO / Top-Management	Marketing	Öffentlichkeitsarbeit	Personal-Management	Externe Berater
<b>Aufgabe im Corporate Brand Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung</li> <li>• Idee</li> <li>• Werte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination</li> <li>• Einsatz der Marketing Instrumente</li> <li>• Abstimmung Markensystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau der Reputation</li> <li>• Verankerung der Corporate Brand in der Öffentlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verankerung der Corporate Brand bei den Führungskräften und Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützungsfunktion</li> <li>• Kreativleistung</li> </ul>
<b>Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entscheidet über strategische Einschnitte (M&amp;A, neue Firmierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwortet Markenhierarchie</li> <li>• verantwortet Markenkommunikation</li> <li>• beauftragt externe Berater</li> <li>• stimmt sich mit Öffentlichkeitsarbeit und Personalmanagement ab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwortet Kommunikation zu Aktionären / Interessensgruppen / Öffentlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwortet die Mitarbeiterkommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderation</li> </ul>
<b>Umsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lebt Visionen vor</li> <li>• schafft Commitment zu Werten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Marktpositionierung und Kommunikationsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Kommunikationskanälen</li> <li>• Ansprechpartner für die Öffentlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Kommunikationskanälen</li> <li>• Ansprechpartner für die Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktforschung</li> <li>• Gestaltung</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>
<b>Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• normativ / strategisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategisch / operativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• operativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• operativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• operativ</li> </ul>

Abbildung 8: Organisation der Verantwortlichkeiten im Kontext des Corporate Brand Management (Quelle: Esch et al., 2004, S. 51)

Die zentrale Herausforderung der Corporate Communications ist es – gerade in Großunternehmen – trotz einer Vielzahl kommunizierender Instanzen bei den relevanten Stakeholdern allzeit einen konsistenten Gesamteindruck zu erzeugen. Hierzu kann es auch gehören – insb. bei börsennotierten Unternehmen – gegenüber den eigenen Mitarbeitern einen „Maulkorb-Erlass“ zu verkünden i.d.S., dass es Mitarbeitern schlicht untersagt wird, ohne eine Begleitung von für die Pressearbeit verantwortlichen Personen Äußerungen gegenüber Medienvertretern vorzunehmen. Dafür muss dann auch stringent geregelt werden, wie vorzugehen ist, wenn plötzlich ein TV-Kamerateam auf dem Firmengelände (bspw. einer Tochtergesellschaft) erscheint.

- Wer ist zu kontaktieren?
- Wer ist der mögliche Stellvertreter?
- Wer ist zu informieren?
- Wer ist auskunftsberechtigt?

Erst eine umfassende Regelung für eine solche Krisen-PR kann sicherstellen, dass Mitarbeiter nicht – durchaus mit positiver Zielsetzung – Unternehmensinterna verkünden, die eher zu einer Eskalation denn zu einer Deeskalation beitragen.

### 3.4. Corporate Design

Im Zentrum des Handlungsfeldes Corporate Design steht insb. das optische Erscheinungsbild des Unternehmens, wobei primär der Einsatz von Gestaltungselementen geregelt wird, bspw. von Schrifttypen und -größen, Farben, Logo. Umgangssprachlich wird häufig – fälschlicherweise – von CI gesprochen, wenn lediglich das CD gemeint ist. Durch die o.g. Festlegungen soll ein einheitliches (visuelles) Erscheinungsbild des gesamten Unternehmens erreicht werden und damit die Persönlichkeit wie auch die Strategie eines Unternehmens über verschiedene Kanäle sinnlich erfahrbar machen (vgl. Mayer-Johanssen, 2007, S. 7). Immer häufiger treten neben das visuelle Erscheinungsbild aber auch Ausdrucksformen, die weitere Sinne ansprechen. In Summe gilt es, Antworten auf die folgenden Fragen zu liefern:

- Welche Bilder und Stimmungen visualisieren die Unternehmenswerte am besten (kühl/distanziert vs. menschlich/anfassbar; vgl. bspw. *Conrad Electronic* vs. *Versandhaus Quelle*)?
- Welche Farben tragen zu dieser Wertevermittlung am besten bei (rot vs. schwarz, gelb vs. blau, vgl. bspw. die politischen Parteien)?
- Welche Formen und Materialien können diesen Prozess unterstützen (Ecken und Kanten vs. harmonische Rundungen)?
- Wie soll sich unser Unternehmen anfühlen (kalt/mit glatter Oberfläche vs. eher warm/gemütlich; vgl. *McDonald's* vs. *Starbucks*)?
- Welche Sprache unterstützt unsere angestrebte Positionierung am besten (Deutsch vs. Denglisch/Englisch/Französisch; technische vs. eher allgemein verständliche Sprache; vgl. *Deutsche Telekom* vs. *simyo*)?
- Wie soll sich das Unternehmen anhören (harmonisch/warm vs. dissonant/aggressiv; vgl. *Storck* vs. *Fisherman's Friend*)
- Und ggf. auch: Wie soll das Unternehmen riechen oder schmecken, welche olfaktorischen und gustatorischen Reize unterstreichen den Unternehmensauftritt am besten?

Beim Corporate Design geht es folglich um die Erarbeitung, Verkündung und Durchsetzung von Grundsätzen, wie der Auftritt eines Unternehmens zu gestalten ist (vgl. Birkigt/Stadler, 2002, S. 21; Homburg/Krohmer, 2009, S. 804; Becker, 2006, S. 577, 831). Dabei stehen u.a. die bereits durch die o.g. Fragen angesprochenen Bereiche im Mittelpunkt. Diese werden i.d.R. in einem CD-Manual schriftlich niedergelegt und als verbindliche Vorgabe definiert:



### Unternehmensfarben

- In welchen Farben präsentiert sich das Unternehmen (bspw. Magenta bei der *Deutschen Telekom*), wie werden diese kombiniert, wo kommen welche Farbkombinationen zum Einsatz?

### Unternehmensschriften (Typographie)

- Welche Typo wird wann, in welcher Größe, mit welchem Abstand zum Logo bzw. zu anderen gestalterischen Elementen eingesetzt? Wird dabei eine eigene Unternehmenstypographie eingesetzt oder bedient man sich bei den Standardschriften?

### Einsatz und Einsatzbereiche eines Unternehmenslogos

- Hierbei wird u.a. definiert, wie ein Unternehmenslogo verwendet werden darf. Während bei *Volkswagen* das Logo heilig ist, was sich im VW-Leitsatz „Never play with the logo“ niederschlägt, wird das Logo von *Google* immer wieder jahreszeitlich angepasst – d.h. hier wird ganz bewusst mit dem Logo gespielt. Die Verantwortung für den spielerischen Umgang mit dem Logo liegt dabei nicht einmal im Marketing, sondern ein graphisch versierter Programmierer darf sich hier regelmäßig „austoben“ (Schindler, 2007).

### Wording

- In welcher Tonality möchte das Unternehmen kommunizieren? Ist die Unternehmenssprache bspw. Deutsch oder Englisch? In welchem Ausmaß sollen in Unternehmensveröffentlichungen Anglizismen verwendet werden?

### Branding

- Welche Branding-Konventionen sind einzuhalten? Wie darf die Corporate Brand kommunikativ eingebunden werden? Werden Family Brands oder Single Brands eingesetzt? In welchen Relationen sind Corporate und Family bzw. Single Brand darzustellen?

### Fashion

- Gibt es für Servicekräfte oder für das POS-Personal eine Uniform? Werden die Unternehmensmitarbeiter bei Messeauftritten einheitlich eingekleidet? Welche Leitideen sollen dabei zum Einsatz kommen?

### Advertising

- Welche Regelungen sind bei Werbekampagnen zu berücksichtigen? Was sind die Dos and Don'ts eines werblichen Auftritts? In welchem Ausmaß sind ethische Grenzen zu berücksichtigen – oder gilt es, diese ganz bewusst immer wieder einmal zu überschreiten und die damit verbunden Abmahnungen quasi als „Trophäe“ zu sammeln?

### Duft

- Welche Düfte sollen mit einem Unternehmen verbunden werden? So werden bspw. bei *Ritz-Carlton* im Hotel bestimmte Duftstoffe eingesetzt, um ein „Heimatgefühl“ zu schaffen (Mayer-Johanssen, 2007).

### Klang

- Wie soll sich ein Unternehmen anhören? Welche klanglichen Stimmungen sollen damit verbunden werden?

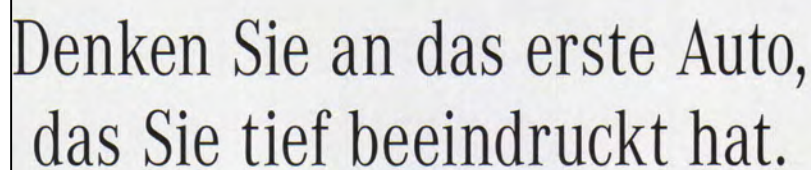
Wie bereits angedeutet, liegt die Gesamtheit der entsprechenden Vorgaben in *CD-Manuals* vor, die zum einen die Gestaltung von Geschäftsbriefen, Visitenkarten, Lieferfahrzeugen und zum anderen allen Arten des kommunikativen, insb. aber des werblichen Auftritts umfassen, seien es Anzeigen,

Werbeprospekte, PowerPoint-Präsentationen, TV-Spots oder Messeauftritte. Bei letzteren findet teilweise auch ein *Corporate Clothing* i.S. einer Uniformierung des Betreuungspersonals statt, um ein einheitliches Erscheinungsbild sicherzustellen. Dieses *CD-Manual* ist in den meisten Unternehmen eine Bibel – die strikt zu beachten ist. Das einheitliche Erscheinungsbild ist dabei im wörtlichen Sinne diktatorisch durchzusetzen, wenn ein einheitlicher Auftritt sichergestellt werden soll. Erst dadurch, dass jeglicher „kommunikativer Wildwuchs“ im Unternehmen strikt unterbunden wird, kann bei einem gemeinsamen Messeauftritt – bspw. der *Deutschen Post World Net* und 12 ihrer Tochtergesellschaften – ein absolut einheitliches Erscheinungsbild und damit auch die Wahrnehmung einer Zusammengehörigkeit erreicht werden. Hätte man es jeder Tochtergesellschaft überlassen, sich selbst kommunikativ zu verwirklichen, wäre ein Auftritt entstanden, der Glaubwürdigkeit und Kompetenz vermissen ließe und damit das Entstehen einer starken Corporate Brand verhindert hätte.

Bei jeder Form von Markenführung – sei es bezüglich einer Unternehmensmarke oder einer Produktmarke – gilt es deshalb, die folgende *4-K-Regel* zu beherzigen:

- Kompetenz
- Konsequenz
- Konsistenz
- Kontinuität

Ein Unternehmensauftritt muss immer kompetenzgestützt sein, d.h. auf Kompetenzen aufbauen, die das Unternehmen für sich beansprucht, weil fehlende Kompetenz aufgrund der unterschiedlichsten Kommunikationsformen heute immer schneller sichtbar wird (bspw. durch entsprechende Kundenforen im Internet). Regeln, die im Kontext der Markenführung definiert werden, müssen auch konsequent umgesetzt werden, denn Festlegungen, an denen sich keine Abteilung ausrichtet bzw. ausrichten muss, stehen dem angestrebten Imageaufbau entgegen. Dabei sollen alle Maßnahmen, von der Pressekonferenz bis zum Handzettel, der auf Parkplätzen verteilt wird, eine einheitliche Handschrift aufweisen und sich folglich konsistent an den Vorgaben orientieren – unabhängig vom gewählten Kommunikationsträger bzw. -mittel. In der schnelllebigen Zeit kommt auch einem auf Kontinuität ausgerichteten Verhalten eine zunehmende Bedeutung zu. Werden bspw. Slogans, Bilderwelten, Unternehmensfarben oder auch Schrifttypen zu schnell gewechselt, so kann sich das für Marken zu entscheidende Heimatgefühl nicht einstellen (vgl. vertiefend Boltz, 2007). Wenn diese Regeln aber eingehalten werden, dann kann auch der wichtige Effekt erreicht werden, dass die Zielpersonen eine bestimmte Schrift sehen (vgl. Abb. 9), und sofort wissen, welches Unternehmen dort mit ihnen kommuniziert. In diesem Fall ist es *Mercedes-Benz*.



Denken Sie an das erste Auto,  
das Sie tief beeindruckt hat.

Abbildung 9: Unternehmensspezifische Schriften als Schlüsselreiz (Quelle: Daimler AG, 2009)

Die Relevanz einer über einen längeren Zeitraum sicherzustellende Kontinuität im unternehmerischen Auftritt lässt sich auch neuropsychologisch begründen. Starke Unternehmen und Marken, die sich in ihrem gesamten Auftritt an den 4-K-Regeln orientieren, führen im Gehirn des Betrachters zu einer *kortikalen Entlastung* (vgl. Scheier, 2008a, S. 306; Scheier/Held, 2006, S. 24). D.h., der Betrachter benötigt weniger Energie bei der Auseinandersetzung mit dieser Unternehmens- oder Produktmarke, weil er über die Zeit in sich stimmige Bilder und Vorstellungen vom Unternehmen und Produkt aufgebaut hat. Um dies zu erreichen, ist es allerdings notwendig, dass im Zuge des Corporate Design zentrale Fixpunkte definiert werden, die eine Stabilität über die Zeit sicherstellen. Gleichzeitig gilt es aber auch Freiräume zu schaffen, in denen sich eine Unternehmens- oder Markenidentität weiterentwickeln kann. Schließlich müssen Unternehmen und Marken – in bestimmten Grenzen – auf Veränderungen im relevanten Umfeld reagieren bzw. diese sogar selbst mitgestalten können.

Ein weiteres Ergebnis des Neuromarketings unterstreicht ebenfalls die Relevanz einer Orientierung an der 4-K-Regel: das *Framing*. Hierunter ist der neurowissenschaftlich ermittelte Effekt zu verstehen, dass Botschaften unterschiedlich bewertet werden, je nach dem in welchem Rahmen (Frame) diese präsentiert werden. Diesen Rahmen stellt bspw. die Unternehmensmarke dar, die Botschaften übermittelt. In Abb. 10 ist ein Ausschnitt des entsprechenden Marktforschungskonzeptes zu sehen. Allein die Tatsache, dass die Botschaft den Frame der Marke *Bild* bzw. *Fokus* hatte, wirkte unmittelbar auf die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Botschaft. Dabei gilt, dass das explizite Urteil bzgl. der Glaubwürdigkeit einer Nachricht durch den indirekten Abstrahleffekt der Marke deutlich beeinflusst wird, ohne dass der Betrachter diesen Effekt bemerkt. „Marken bilden demnach auch einen Referenzrahmen für die Beurteilung von Aussagen zu Produkten“ (Scheier/Held, 2007, S. 31).

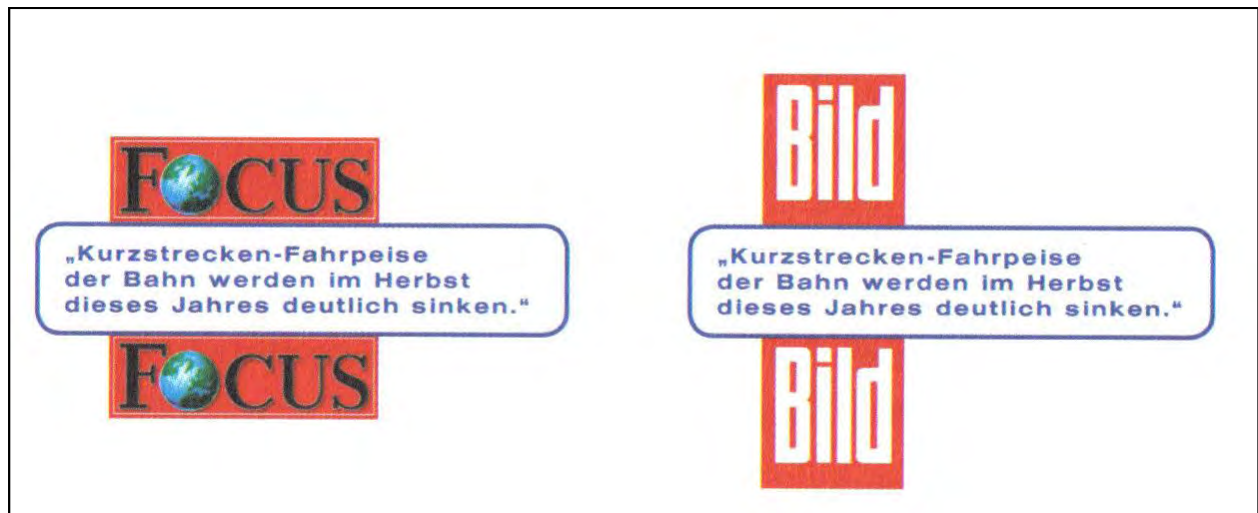


Abbildung 10: Marke als Frame zur Bewertung der Glaubwürdigkeit einer Marke (Quelle: Scheier/Held, 2007, S. 30)

Vor diesem Hintergrund wird auch nachvollziehbar, warum Kunden bereit sind, für einen Kaffee bei *Starbucks* deutlich mehr zu bezahlen als für einen solchen bei *Tchibo*. Der Konsum einer Tasse Kaffee bei *Starbucks* wird hier tendenziell als „Kurzurlaub“ erlebt und preislich abgegolten, während eine vergleichbare Tasse Kaffee bei *Tchibo* als „kurze Pause im Einkaufsstress“ erlebt wird, für die man

deutlich weniger zu bezahlen bereit ist (Scheier, 2008b). Hier wird deutlich, welchen erlebnis- und preisbezogenen Einfluss die Inszenierung einer Marke auf den Konsumenten hat.

Voraussetzung für die Umsetzung der 4-K-Regel bei der Einhaltung der CD-Vorgaben ist eine stringente Kommunikation nach innen und zu den relevanten Leistungspartnern nach außen (hier bspw. der Kreativagenturen). *Volkswagen* nutzt für diese wichtige Kommunikation u.a. die folgenden Medien und hat dadurch erreicht, dass die Fehlerquote in der Umsetzung von CD-Richtlinien um 50% reduziert wurde (vgl. Mayer-Johanssen, 2007, S. 48-52):

- *Volkswagen Corporate Design Essentials* (vermittelt die Marke und ihr Design auf sinnliche Weise)
- *Volkswagen CD-Net* (vermittelt auf ca. 5.000 Seiten alles zur Marke und zum Corporate Design von Volkswagen)
- *Volkswagen Extranet* (informiert Händler und Volkswagen Partner zu Fragen rund um das Corporate Design)
- *Ankündigungspostkarten* (berichten Händlern und Agenturen über neue Inhalte oder neue Richtlinie im CD-Net)

Eine besondere Bedeutung kommt im Zuge des Corporate Design der Entwicklung von *Unternehmens- oder Markenlogos* zu. Jedes Unternehmen und jede Marke ist gut beraten, in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, ob das eingesetzte Logo den Geist und die Ausrichtung von Unternehmen und Marke noch ausreichend kommuniziert. Ist dem nicht so, dann gilt es, das Logo so weiterzuentwickeln, dass die neu zu integrierenden oder stärker herauszustellenden Elemente sichtbar werden – ohne die bisherigen (positiven) Assoziationen, die mit einem Logo verbunden sind, zu verlieren.

Nachfolgend wird zunächst einmal sichtbar, wie das Unternehmen *Quelle* sein Logo im Zeitablauf verändert hat (vgl. Abb. 11). Hier wird m.E. sehr gut sichtbar, dass im Zeitablauf eine immer größere Modernität erreicht wurde und mit dem „roten Punkt“ bei Quelle schließlich auch das Internet-Zeitalter eingeläutet wurde.



Abbildung 11: Entwicklung des Unternehmenslogos von Quelle (Quelle: Quelle GmbH, 2007)

Auch das Beispiel *AEG* zeigt nicht nur eine Weiterentwicklung des Logos selbst, sondern zeigt schließlich auch die vollzogene Integration in den *Electrolux*-Konzern (vgl. Abb. 12).



Abbildung 12: Entwicklung des Logos von AEG (Quelle: Electrolux Hausgeräte Vertriebs GmbH, 2007)

Eine solche kontinuierliche Weiterentwicklung findet auch bei einzelnen Marken selbst statt. Orientiert an den Zielen und Werten des Unternehmens *Beiersdorf* musste dann auch bei der Kernmarke *Nivea* eine entsprechende Anpassung stattfinden, um den angestrebten Ziele und Werten Rechnung zu tragen (vgl. Abb. 13).



Abbildung 13: Weiterentwicklung des Nivea-Auftritts (Quelle: Beiersdorf AG, 2007)

Das neue CD, das sich *Karstadt* gegeben hat, um sich im Markt der Mitte erfolgreicher zu präsentieren, zeigt Abb. 14. Dieser neue Auftritt wurde gleichzeitig durch den Slogan „Schöner shoppen in der Stadt“ verbunden. Auf diese Weise soll die Entwicklung vom traditionellen Warenhaus zum Kunden- und Ideenhaus vorangetrieben werden (KarstadtQuelle, 3/2007, S. 5).



Abbildung 14: Neue Logos und neuer Slogan von Karstadt und seinen Flagship-Stores (KarstadtQuelle, 3/2007, S. 5)

Die Neupositionierung der Unternehmensmarke *Audi* und das damit einhergehende überarbeitete Corporate Design wurde u.a. durch die folgenden Festlegungen untermauert (vgl. Mayer-Johanssen, 2007, S. 76-78):

#### Die Basiselemente des *Audi*-Auftritts

- Das Logo ist prägnanter, klarer, einprägsamer und auf der ganzen Welt unverwechselbar.
- Die Farbe Silber steht für Technikkompetenz (Aluframe) und Hochwertigkeit, Rot transportiert Dynamik und Sportlichkeit und Weiß symbolisiert Offenheit und Transparenz.
- Die *Audi Sans* (eine eigens für Audi entwickelte Schrift) ist eine klare und schnörkellose Schrift und unterstreicht die Kompetenzen Technik und Präzision.

#### Die Gestaltungsprinzipien des *Audi*-Auftritts

- Asymmetrie, Dynamik und Transparenz prägen das *Audi* Erscheinungsbild.
- Dynamik und Transparenz finden von der Grafik und Fotografie bis hin zur Architektur und Schauraumgestaltung ihre Umsetzung.
- Über alle Medien hinweg gilt, durch Qualität in Design und Material den Markenwert „hochwertig“ zu unterstreichen. Die Herausforderung für jeden Designer, Fotografen und Architekten heißt deshalb: Gestaltung auf höchstem Niveau.

Das neue Logo von *Audi* in den zu verwendenden Proportionen zeigt Abb. 15.



Abbildung 15: Aktuelles Logo von Audi (Quelle: Mayer-Johanssen, 2007, S. 78)

Wie befremdlich ein nicht abgestimmter Auftritt wirken kann, wird häufig bei Meetings mit Unternehmensvertretern aus unterschiedlichen Abteilungen sichtbar, weil deren Visitenkarten unterschiedliche Ausgestaltungen und/oder Typographien sowie häufig – je nach Hierarchieebene der Gesprächspartner – auch eine unterschiedliche Papierqualität aufweisen. Gerade bei einem „Visitenkarte“ genannten Kommunikationsinstrument ist dies inakzeptabel. Noch problematischer wird es allerdings, wenn selbst beim gleichen Mitarbeiter im Servicekontakt auf demselben Schreibtisch zwei unterschiedliche Varianten im Einsatz sind (vgl. Abb. 16). Selbst der Farbton des *Audi*-Logos ist auf diesen Visitenkarten unterschiedlich.



Abbildung 16: Inkonsistenzen im kommunikativen Auftritt sind zu vermeiden.

Solche Ausreißer sind zu vermeiden, um auch in der Fläche einen Auftritt zu erreichen, der der 4-K-Regel gerecht wird. Am Beispiel *Audi* scheint dieser Prozess auch in den Augen der Kunden in Summe besonders erfolgreich umgesetzt zu sein, denn Studien liefern immer wieder das Ergebnis, dass *Audi*-Fahrer im Vergleich zu Fahrern anderer Marken die höchste Markenloyalität aufweisen (Mayer-Johanssen, 2007, S. 79).

Eine besondere Bedeutung im Rahmen der aufzubauenden Corporate Identity kommt dem *Slogan eines Unternehmens* zu, weil hier häufig versucht wird, eine extreme Verdichtung von Unternehmensphilosophie und Vision in einem zu erreichen. Voraussetzung für die angestrebte kommunikative Wirkung ist die Orientierung an folgenden Kriterien:

- inhaltsreich
- kreativ/unique
- verständlich
- merkbar
- aktivierend/aufmerksamkeitsstark

Bei einer Orientierung an diesen Punkten können Slogans zu *Information Chunks* werden, d.h. zu Schlüsselinformationen, die besonders leicht memoriert werden können (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein, 2009, S. 312-317). Deshalb ist es erstaunlich, dass Unternehmen in



Deutschland immer noch in hohem Maße englischsprachige Slogans einsetzen, die – wie die Auswertung in Abb. 17 zeigt – häufig bei der Mehrheit der Zielpersonen auf Unverständnis stößt.

Rang	Marke	Slogan	Verständnis in %
1.	<b>Ford</b>	Feel the difference.	55
2.	<b>Adidas</b>	Impossible is nothing.	42
3.	<b>Base</b>	Freedom of speech.	38
4.	<b>Vodafone</b>	Make the most of now.	33
5.	<b>Air Berlin</b>	Fly Euro Shuttle!	30
6.	<b>Kia Motors</b>	The power to surprise.	25
7.	<b>Mars</b>	One of life's pleasures.	24
8.	<b>Burger King</b>	Have it your way.	23
9.	<b>Beck's</b>	The Beck's experience.	18
10.	<b>Center Parcs</b>	A state of happiness.	13
11.	<b>Zurich</b>	Because change happenz.	10
12.	<b>Jaquar XK</b>	Life by gorgeous.	8

Abbildung 17: Verständlichkeit englischer Slogans Deutschland (Quelle: Slogans.de, 2008)

Viele Jahre war auch der Slogan von *Douglas* „Come in and find out“ mit einer Verständlichkeit für lediglich 34% der Zielpersonen hier zu finden, bevor man sich entschied, auf den Slogan „Douglas macht das Leben schöner“ umzustellen. 2007/2008 nahmen auch viele andere Unternehmen eine Veränderung ihres Slogans vor, um dadurch eine andere Positionierung im Markt zu erreichen (vgl. Abb. 18).

Unternehmen	Alter Slogan	Neuer Slogan seit
<i>Arcandor</i> (neuer Konzernname für <i>Karstadt</i> Quelle)		Committed to creating value (2007)
<i>Air Berlin</i>	Die Businessklasse für alle	Your Airline (2008)
<i>Audi</i>	Vorsprung durch Technik	Unverändert seit 1971
<i>Karstadt</i>	Besser <i>Karstadt</i>	Schöner shoppen in der Stadt (2007)
<i>Opel</i>	Frisches Denken für bessere Autos	Entdecke Opel (2007)
<i>Renault</i>	Créateur d'automobiles	z.T. kein Slogan (2007)
<i>Saturn</i>	Geiz ist geil!	Wir hassen teuer! (2007)
<i>Siemens</i>	Global Network of Innovations	Antworten seit 1847 (2007)
<i>Toyota</i>	Nichts ist unmöglich	Unverändert seit 1985
<i>Tuifly</i>	Fliegen zum Smile-Preis	Willkommen an Bord (2008)
<i>Volkswagen</i>	Aus Liebe zum Automobil	Das Auto (2007)

Abbildung 18: Veränderungen von Slogans (Quelle: eigene Auswertung basierend auf den Daten von Slogans.de, 2008)

Die Herausforderung besteht auch hier darin, als wichtig erachtete Werte der Unternehmensmarke zu erhalten und trotzdem in neue Dimensionen vorzustoßen. Denn auch hier gilt der wichtige Grundsatz: „*Zukunft braucht Vergangenheit*“, weil die in der Vergangenheit erarbeiteten Werte im Unternehmen selbst und in den Köpfen der Zielpersonen die Grundlage darstellen, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten. Gleichzeitig gilt jedoch auch die Aussage von *Albert Einstein* „*Wir können die Probleme nicht mit den Denkmustern lösen, die zu ihnen geführt haben*“. Hier wird das Spannungsfeld deutlich, in dem auch die CI-Entwicklung stattfindet: sich als Unternehmen neu zu erfinden, ohne die eigenen Wurzeln zu negieren.

#### **4. Stellenwert eines Marketings nach innen zur Schaffung einer Corporate Identity**

##### **4.1. Stellenwert eines Marketings nach innen**

Unter *Marketing nach innen* wird im Kontext der Entwicklung einer Corporate Identity die Gesamtheit der unternehmerischen Maßnahmen verstanden, die dazu beitragen, den Führungskräften und Mitarbeitern in der Wertschöpfungskette einen gleichen Stellenwert einzuräumen, wie bspw. der Produktpolitik. Bei der Ausgestaltung des Marketings nach innen soll zunächst dargestellt werden, vor welchem Hintergrund die Weiterentwicklung des klassischerweise auf die 4 Ps (Price, Product, Place, Promotion) fokussierten Marketing-Mix um das „5. P“ für Personalpolitik erfolgt (vgl. auch Bruhn, 2001, S. 707-710; Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2008, S. 880-885; Kreutzer, 2008, S. 49-75; Kreutzer, 2010, S. 416-453).

Die laufenden Studien des *Gallup-Instituts* zeigen, welche dramatisch geringe Verpflichtung, die Arbeitnehmer in Deutschland gegenüber ihrer Arbeit verspüren. Vergleicht man die Ergebnisse von *Gallup* aus den Jahren 2001 bis 2006, so wird deutlich, dass es kein temporäres Problem ist, sondern sich um einen bereits seit langer Zeit laufenden Prozess handelt. Die Zahlen über den „Abschied in die innere Emigration“ halten sich seit Jahren langsam steigend auf hohem Niveau – und das trotz schwieriger wirtschaftlicher Lage. Die Erkenntnis über das Ausmaß der inneren Kündigung bzw. der emotionalen Unverbundenheit der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen hat kaum konzeptionelle Prozesse angestoßen, wie dies bspw. bei der Kundenbindung der Fall war.

In vielen Unternehmen werden nach wie vor die Erkenntnisse vernachlässigt, die *Gallup* Jahr für Jahr erarbeitet und die m.E. zu einer zumindest partiellen Refokussierung der Unternehmensaktivitäten führen sollten. Denn wenn Unternehmen eine *Neuorganisation* anstreben, mit der nachhaltiges und profitables Wachstum erreicht werden soll, darf m.E. nicht länger vernachlässigt werden, dass ein wichtiger Erfolgsfaktor in den Mitarbeitern zu sehen ist. Diese müssen nicht nur die Neuorganisation mit Leben füllen, sondern werden aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen einen immer größeren Anteil an der Unternehmenswertschöpfung erbringen, da sich die etablierten Industrienationen immer stärker zu *Dienstleistungsgesellschaften* entwickeln. Diese Tendenz hat im

Jahre 2006 in Deutschland einen neuen Höhepunkt erreicht: 71,9% aller Erwerbstätigen sind im Dienstleistungssektor beschäftigt. 1991 lag dieser Anteil bei ungefähr gleich hoher Erwerbstätigenzahl noch bei 59,5% (Handelsblatt, 3.1.2006, S. 4). Das heißt nichts anderes, als dass der Mitarbeiter als zentrale Ressource im Unternehmen eine immer größere Bedeutung erlangt, weil er in den *Wertschöpfungsprozess am Kunden* viel intensiver eingebunden ist (vgl. Bruhn, 2001, S. 707). Ein weiterer Faktor, der die Relevanz des Marketings nach innen verstärkt, ist die zunehmende Notwendigkeit, sich bei Angeboten, die sich immer ähnlicher werden, über die *Dienstleistungsqualität* im Wettbewerb zu differenzieren (vgl. vertiefend Haller, 2005, S. 52f.).

Deshalb ist es m.E. an der Zeit, die heute im Marketing diskutierten Ansatzpunkte zur Erreichung einer Uniqueness im Markt über eine *Unique Selling Proposition* bzw. eine *Unique Advertising Proposition* um ein Konzept zu erweitern: die *Unique Passion Proposition* (UPP; vgl. Abb. 19). Hierbei geht es um die Zielsetzung, das Leistungsangebot, sei es eine Marke, ein konkretes Produkt oder eine Dienstleistung in den Augen der Kunden dadurch aufzuwerten, dass die Leidenschaft der dahinter agierenden Menschen sicht- und erlebbar wird. Vielleicht gelingt es sogar, ein ganzes Unternehmen als *passion-driven* auszurichten. Die Abgrenzung zum USP gelingt dadurch, dass bei der UPP keine „Facts and Figures“ zur Dokumentation der Überlegenheit ins Feld geführt werden können, sondern dass es eher um den „Spirit“ geht, der hinter einem Leistungsangebot steht (vgl. dazu das beschriebene Beispiel *Ritz-Carlton*). Insoweit ist der UPP auch wesentlich mehr als der UAP, der einen rein kommunikativen Ansatz verfolgt.

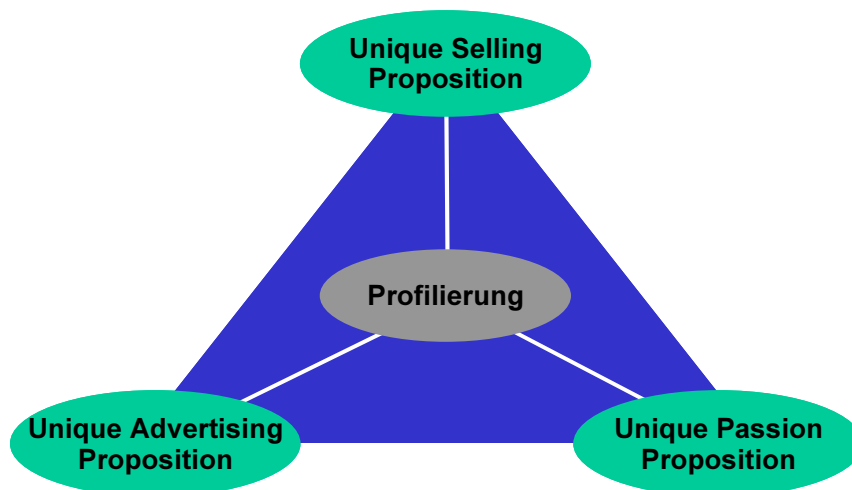


Abbildung 19: Ansatzpunkte zur Erreichung von Uniqueness (Quelle: Kreutzer, 2010, S. 421)

Wird dieser Spirit für den Interessenten oder Kunden sichtbar, so kann seine Kaufentscheidung dadurch positiv beeinflusst werden gemäß des Mottos: „Wenn sich die Mitarbeiter für ihr Unternehmen, ihre Marke, ihr Produkt ins Zeug legen, dann muss es ja etwas sein!“ Auf diese Weise kann Unsicherheit im Kaufentscheidungsprozess reduziert werden.

Eine UPP ist allerdings erst dann erreicht, wenn in den Augen der Zielgruppe deutlich wird, dass hinter einem Unternehmen, einer Marke oder einer Dienstleistung ein *leidenschaftliches Agieren* steht, welches sich in verschiedenen Dimensionen konkretisieren kann (vgl. Kreutzer, 2010, S. 421):

- Leidenschaft, dem Kunden eine exzellente Dienstleistung zu erbringen
- Leidenschaft, das beste Produkt auf dem Markt zu haben und dieses kontinuierlich weiterzuentwickeln
- Leidenschaft, für den Kunden „die extra Meile zu gehen“
- Leidenschaft, sich nie auf seinen Lorbeeren auszuruhen, sondern sich durch Erfolge zu neuen Erfolgen anspornen zu lassen

In Summe geht es um die Leidenschaft, eine *Marketing-Excellence* für das gesamte Unternehmen zu erreichen (vgl. Abb. 20; weiterführend Kreuzter et al., 2007). Viele Unternehmen werden in den nächsten Jahren nur erfolgreich sein, wenn sie ihre Organisation auf Passion trimmen und dabei alle in der dargestellten *Marketing-Excellence-Turbine* aufgezeigten Leistungsfelder gleichermaßen mit Leidenschaft ausfüllen.

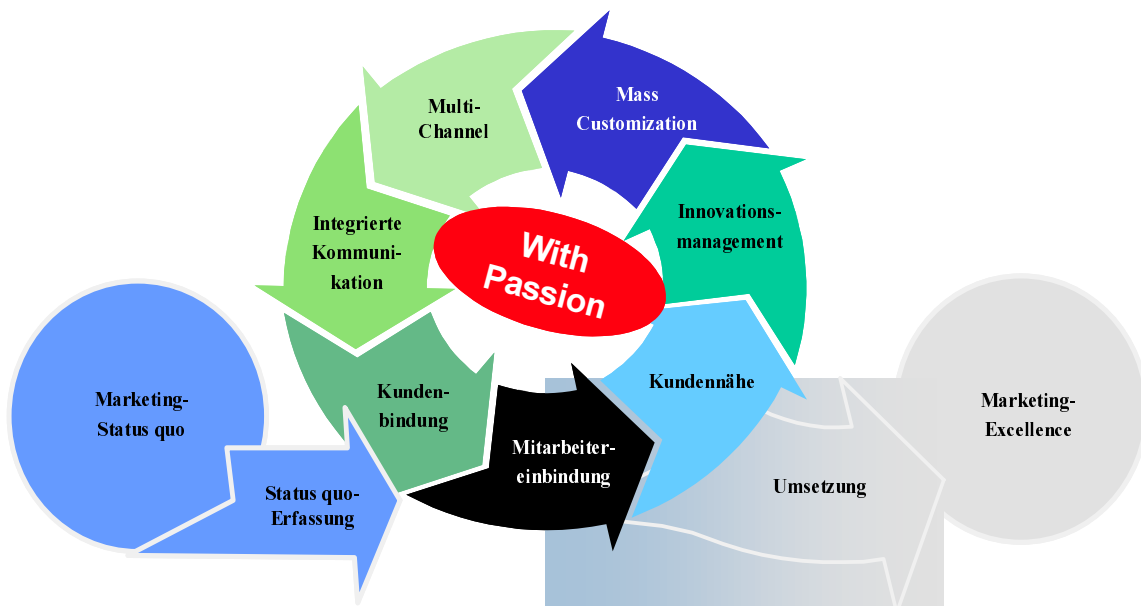


Abbildung 20: Passion-getriebene Marketing-Excellence-Turbine (Quelle: Kreuzter, 2010, S. 422)

Dabei wird sich m.E. zeigen, dass selbst Unternehmen, deren Marketing-Strategie weniger innovativ ist als die eines Wettbewerbers, erfolgreicher sein können, wenn die strategischen Konzepte über alle Unternehmenshierarchien und die eingebundenen Partner hinweg überzeugend umgesetzt werden und als *Passion Driven Organization* bei den Kunden ankommen.

Denn das einzige, was auch langfristig nicht kopiert werden kann, sind die Beziehungen, die ein Unternehmen und insb. dessen Mitarbeiter zu Kunden aufbaut. Somit ist durch die Fokussierung auf den Faktor *Passion* eine solide Grundlage geschaffen, um eine langfristige Uniqueness über die UPP zu erreichen. Dies setzt allerdings ein konsequentes Marketing nach innen voraus, weil dieses erst die notwendigen Bedingungen hierfür schaffen kann, um dem im Kontext des Aufbaus einer Corporate Identity und insb. bei der Sicherstellung eines Corporate Behavior eine zentrale Bedeutung zukommt (vgl. vertiefend Kreuzter, 2008; Schauer, 2008; Homburg/Stock, 2000).

Eine zusätzliche Notwendigkeit, sich mit der strategischen Ressource Mitarbeiter umfassender zu beschäftigen, resultiert aus der *Globalisierung*. Analysiert man das globale Umfeld, in dem deutsche

Unternehmen heute aktiv sind, dann lässt sich ein Split hinsichtlich der Lerndynamik zwischen den Nationen feststellen. Während noch in den 90er Jahren Bücher wie *Peter Senge's The Fifth Discipline* (1990) das lernende Unternehmen erfolgreich propagierten, findet sich das „*organisationale Lernen*“ heute immer weniger auf den Agenden der Unternehmen. Das „*Management des Abschwungs*“, verbunden mit *Kostensenkungsprogrammen* und damit einhergehenden *Standortverlagerungen*, war im Fokus der Top-Manager der letzten Jahre. Beim Kampf ums Überleben wurden Budgetansätze für „Training“ und „Organisationsentwicklung“ gekappt, weil solche Kürzungen unmittelbar ergebniswirksam waren – und sich mögliche „Nebenwirkungen“ erst längerfristig zeigen. Denn hier gilt m.E. ebenfalls die Bewertung von John F. Kennedy: „Es gibt nur eines, was auf Dauer teurer ist als Bildung, keine Bildung.“

Dagegen sind die zwei wichtigsten kommenden Volkswirtschaften, *Indien und China*, in einer wahren *Lerneuphorie*. Der jungen Generation beider Länder ist bewusst, dass sie die Möglichkeit haben, eine Stufe auf der Einkommenskala zu erreichen, die keiner der vorhergehenden Generationen möglich war. Gleichzeitig dominiert in beiden Ländern die junge Bevölkerungsgruppe. In Indien sind 31,2% der Bevölkerung von 1,08 Mrd. Einwohnern im Alter von 0-14 Jahren und in China 21,4% von 1,3 Mrd. In Deutschland liegt deren Anteil bei lediglich 14,4% von 82,5 Mio. Einwohnern (Stand 2005; United Nations, 2006). Auch im Management der dort agierenden Unternehmen ist eine extrem große Lernbereitschaft gegeben, weil es gilt, ein Entwicklungsdefizit möglichst schnell abzubauen. So hieß es nach der Akquisition der PC-Sparte von *IBM* durch das chinesische Unternehmen *Lenovo*: „[...] the deal was driven not only by a hunger for scale but also by a desire among Lenovo's Chinese executives to keep climbing the learning curve as fast as humanely possible. [...] there is [...] a 'we can really learn from these people' enthusiasm that is rarely in evidence among US or European acquirers. [...] The desire to learn arises instead from a potent mix of greed and fear, lace with considerable intelligence and a sprinkling of humility. It is the classic entrepreneurial cocktail“ (London, 2005, S. 9).

Die hier zum Ausdruck kommende Leidenschaft, Neues zu lernen und damit Veränderungen als Chance und nicht als Bedrohung wahrzunehmen, ist konsequent in die Unternehmensphilosophie und die dadurch geprägten Werte aufzunehmen. Erst dann kann und wird es gelingen, die sich auch aufgrund des nachfolgenden Aspektes verschärfenden Herausforderungen der Globalisierung zu meistern.

Die oben beschriebene Entwicklung wird durch die *Verschiebung in der Weltbevölkerungsstruktur* noch weiter verschärft. Vor 100 Jahren war jeder dritte Mensch ein Europäer, 1950 nur noch jeder fünfte, und im Jahr 2050 wird deren Anteil auf 7% und damit zu einer Minderheit geschrumpft sein (Miegel, 2005, S. 33; vgl. Abb. 21). Um bei dieser Entwicklung eine dominierende Position zu erhalten, sind die Führungskräfte nicht nur als strategische Ressource von Unternehmen und Volkswirtschaften zu bezeichnen, sondern auch so zu betreuen.

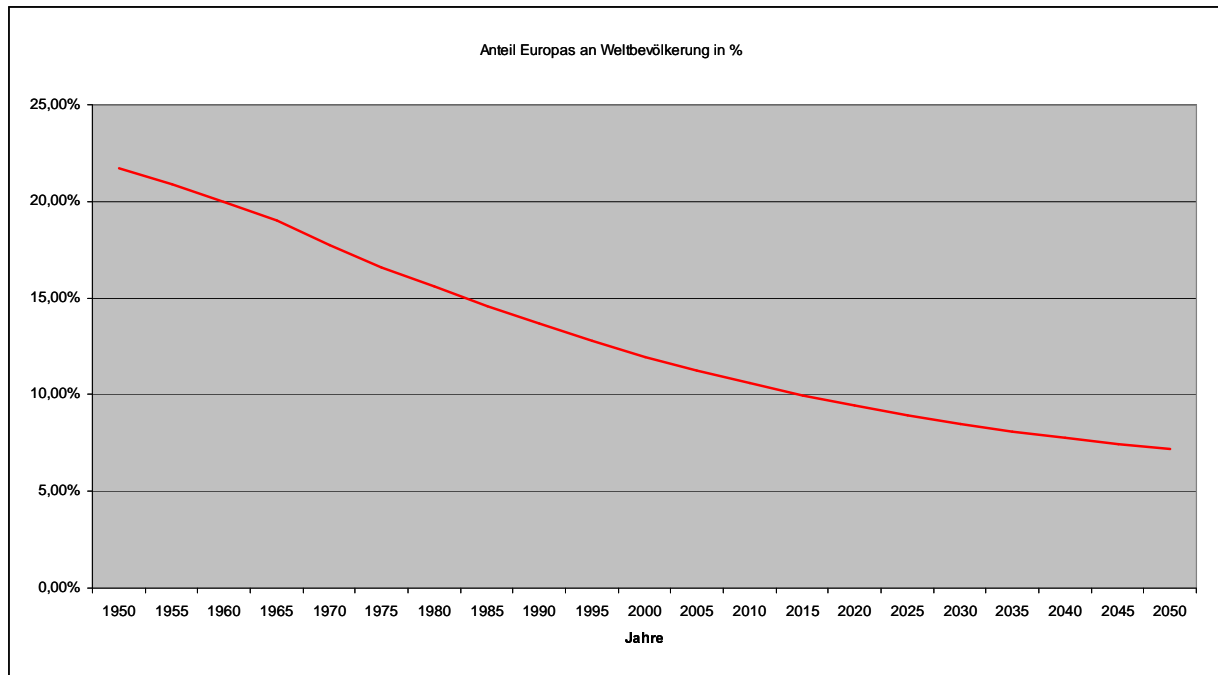


Abbildung 21: Anteil der Europäer an der Weltbevölkerung (Quelle: eigene Abbildung nach United Nations, 2006)

In den 80er Jahren haben die europäischen und US-amerikanischen Unternehmen Management- und insb. Produktionskonzepte von japanischen Vorbildern übernommen. Systeme wie *Total Quality Management*, *Lean Production*, *Six Sigma* und andere wurden aufgrund der Überlegenheit japanischer Unternehmen in vielen Branchen erfolgreich aufgegriffen und umgesetzt – mit dem Erfolg, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit europäischer und amerikanischer Unternehmen wieder deutlich verbesserte. An dieser Lerndynamik anzuschließen und damit die *lernende Organisation als Erfolgsfaktor* zu nutzen, ist nicht nur eine nationale, quasi volkswirtschaftliche Aufgabe, sondern eine einzelwirtschaftliche Herausforderung für jedes Unternehmen (vgl. weiterführend Schnurer/Mandl, 2004). Diese große Herausforderung gilt es, im Zuge des Entwicklungsprozesses einer Corporate Identity in jedem Unternehmen auf seine spezifische Relevanz hin zu überprüfen, um dann ganz gezielt einzelne oder mehrere der nachfolgend präsentierten Maßnahmen konsequent umzusetzen.

## 4.2. Kennzeichnung eines Marketings nach innen

Der Schwerpunkt von Marketing-Wissenschaft und -Praxis ist nach wie vor das „nach außen gerichtete Marketing“, bei dem u.a. die Preisstrategie, das Produktdesign, die gewählten Vertriebsformate und vor allem die Instrumente der Kommunikationspolitik im Mittelpunkt stehen (vgl. anders Bruhn, 1999; Burmann et al., 2005). Es dominiert häufig das Ziel, überzeugende Marketingideen schnell und noch vor einer möglichen Wettbewerberaktion in den Markt hineinzutragen. Häufig wird dabei vergessen, dass alle guten Ideen vom Unternehmen prozessual „gemanagt“ werden müssen und dass alle als *Customer Touch Points* bezeichneten Anlaufstationen des Kunden – sei es der POS, die Hotline oder das für die Korrespondenz zuständige Customer Service Center – am besten noch vor dem Kunden über alle kundenorientierten Aktionen zu informieren sind. Häufig ist der Kunde nicht nur der Erste,

sondern auch der Einzige, der Kommunikationsstörungen erkennt – mit der entsprechenden Auswirkung auf das Unternehmensimage.

Beim Marketing nach innen ist zunächst die Kommunikation gemeint, die die definierten Unternehmens- und Marketing-Ziele sowie die davon abgeleiteten Strategien im Unternehmen selbst vermittelt. Teilweise findet sich hierfür der Begriff *interne Kommunikation*, worunter zumeist eine kaskadenartige, von oben nach unten verlaufende Informationsbereitstellung verstanden wird. Das hier angesprochene Konzept des Marketings nach innen greift darüber weit hinaus und stößt zusätzlich u.a. eine dialogische Kommunikation an, um kontinuierliche Rückinformationen aus allen relevanten Unternehmensbereichen zu erhalten. In Summe wird dabei die Überwindung der klassischen Grenzen zwischen Marketing- und Personalarbeit in funktional aufgestellten Unternehmen angestrebt, d.h. die Bereiche Marketing und Personal müssen umfassend Hand in Hand arbeiten (vgl. Abb. 22).

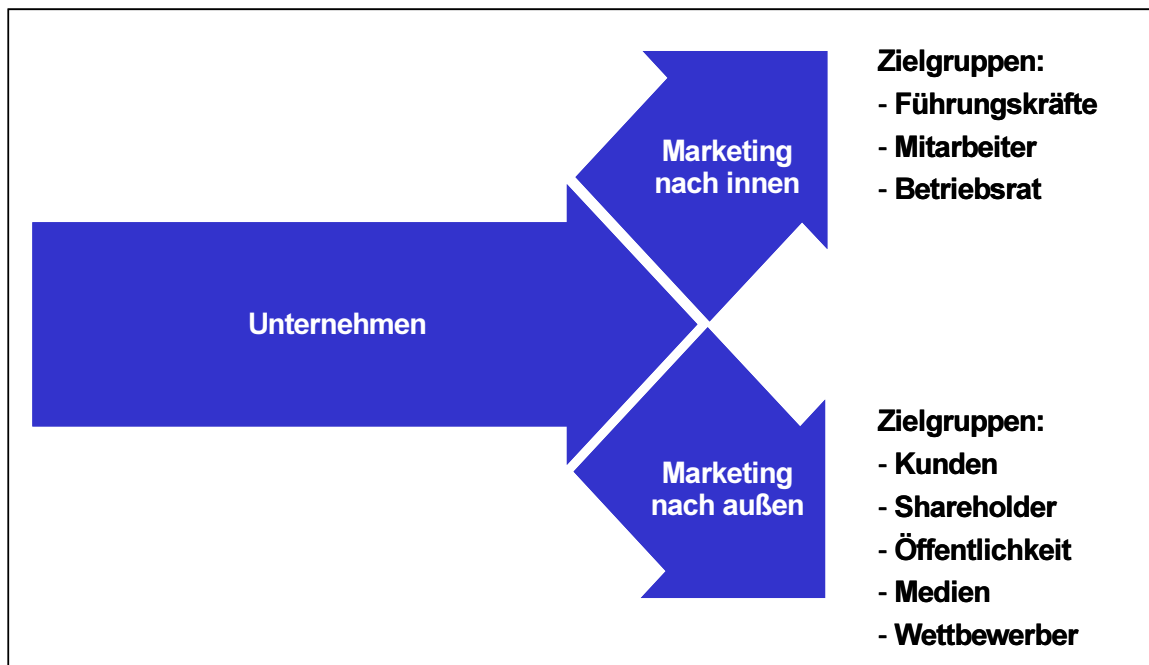


Abbildung 22: Einordnung des Marketings nach innen (Quelle: eigene Darstellung)

Basierend auf den Unternehmenszielen sind bei der Umsetzung eines Marketings nach innen zunächst dessen Ziele zu definieren. Für die anschließende Umsetzung sind u.a. folgende Aufgaben zu bearbeiten (vgl. Bruhn, 2001, S. 711-716):

- Segmentierung der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Informationsbedürfnisse
- Festlegung der Kommunikationskanäle
- Erarbeitung von Feedback-Mechanismen
- Fixierung der kommunikativen Schwerpunkte
- Definition von Kontrollpunkten

Entscheidend ist, dass der gesamte Prozess des Marketings nach innen kritisch begleitet wird. Mit dem einmaligen Installieren dieses Konzeptes ist das Ziel einer umfassenden Mobilisierung der

*unternehmensinternen Effizienzreserven* nicht zu erreichen. Deshalb ist regelmäßig eine kritische Überprüfung u.a. der folgenden Fragestellungen notwendig:

- Wird den sich verändernden Informationsbedürfnissen der unterschiedlichen Zielgruppen ausreichend Rechnung getragen?
- Werden die angebotenen Informationskanäle genutzt?
- Wird von der Möglichkeit, Feedback zu geben, ausreichend Gebrauch gemacht?
- Werden die Führungskräfte und Mitarbeiter konsequent in die Weiterentwicklung einbezogen?

Wie beim Prozess der CI-Entwicklung und –Implementierung selbst, gilt es auch hier einen *Closed Loop-Ansatz* i.S. von geschlossenen Regelkreisen aufzubauen. Nur wenn es gelingt, die Wirkungen der eingesetzten Maßnahmen kontinuierlich zu erfassen, können notwendige Weiterentwicklungen zeitnah umgesetzt werden (vgl. weiterführend Wimmer/Nagel, 2000, S. 7-12).

## **5. Maßnahmen zur Umsetzung eines Marketings nach innen**

### **5.1. Orientierungspunkte für ein Marketing nach innen**

Die Orientierungspunkte für ein Marketing nach innen lassen sich auf einen einfachen Nenner bringen: Wertschätzung – Information – Dialog. *Wertschätzung* und damit ein respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern ist in der Unternehmenspraxis keine Selbstverständlichkeit. Das Miteinander im Unternehmen, sei es auf einer oder zwischen verschiedenen Hierarchieebenen, ist von einem wertschätzenden Umgang häufig noch weit entfernt. Launische Vorgesetzte, neue Mitarbeiter, mit denen am ersten Arbeitstag keiner gerechnet hat oder Informationen über anstehende Standort-schließungen, die betroffene Mitarbeiter der Tagespresse entnehmen müssen, sind Beispiele hierfür. Die zuvor beschriebenen Prozentwerte der fehlenden Identifikation mit dem Unternehmen finden hier ihre Ursachen. Entsprechende Kommunikationsprobleme führen häufig auch die Listen von Themen an, die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit behindern (vgl. Augustin, 2004, S. 123; Gross, 2009, S. 101-112).

Wertschätzung drückt sich gerade auch durch ein Interesse am Menschen und nicht nur am Leistungsträger aus. Leistung zu fordern und Mitarbeiter wertschätzend zu behandeln, stellt nur scheinbar einen Widerspruch dar. Die Kausalität ist umgekehrt. Wertschätzung zahlt in hohem Maße auf *Leistungsbereitschaft und Motivation* ein, nicht auf das *Leistungspotenzial*, das durch andere Faktoren beeinflusst wird. Der Zusammenhang wird im *Eisberg-Modell der Leistungserbringung* deutlich (vgl. Abb. 23; vgl. auch Homburg/Stock, 2000; S. 104f.; ebd., 2001; ebd., 2002). Dabei kann Bezug genommen werden auf die Erkenntnisse von Herzberg, der die Bedingungen für die *Entstehung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit* beim arbeitenden Menschen untersuchte. Er definiert zum einen so genannte *Motivatoren (Satisfiers)*, die zu Arbeitszufriedenheit führen und zu denen Leistungserfolg, die Arbeit selbst, Verantwortung, Entfaltungsmöglichkeiten und insbesondere auch Anerkennung zählen. Zum anderen hat er *Hygienefaktoren (Dissatisfiers)* herausgearbeitet, deren Nichterfüllung



Unzufriedenheit erzeugt, deren Erfüllung aber noch keine Zufriedenheit schafft. Hierzu zählen u.a. Gehalt, zwischenmenschliche Beziehungen, Kollegen, physische Arbeitsbedingungen, Führung. Trotz der teilweise vorgebrachten Kritik an diesem Ansatz können die zentralen Erkenntnisse eine Leit-schnur für die Ausgestaltung des Marketings nach innen sein (vgl. weiterführend Steinmann/Schreyögg, 2005, S. 513-520; Gross, 2009, S. 139-185).

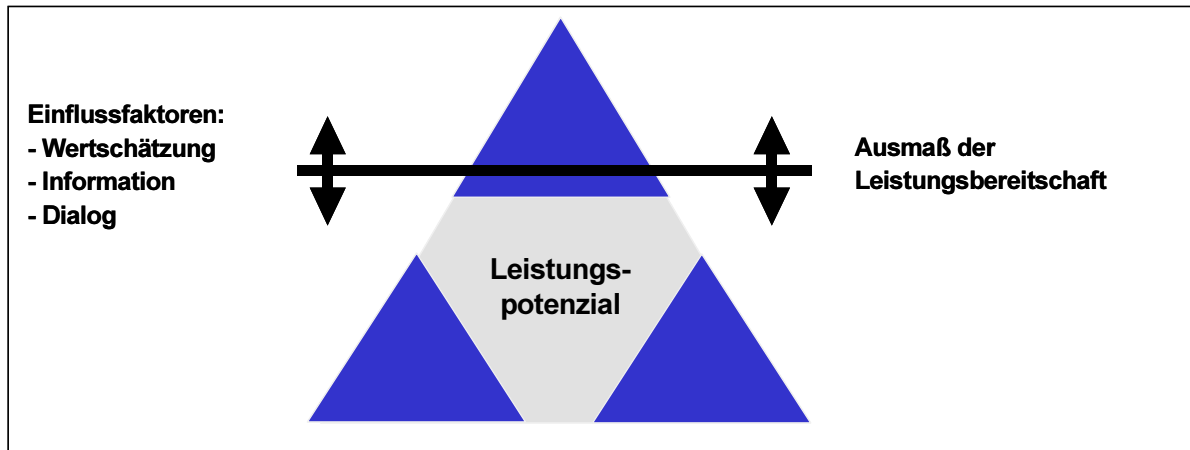


Abbildung 23: Eisberg-Modell der Leistungserbringung (Quelle: eigene Darstellung)

Wie ist der *Status quo des Marketing nach innen* in Deutschland exemplarisch zu kennzeichnen?

- „Dabei haben die meisten Führungsverantwortlichen den nötigen IQ, um die Probleme zu erkennen. Was fehlt, ist die emotionale Intelligenz, um sie zu lösen“ (Goldfuß, 2006, S. 1).
- „Deutsche Führungskräfte sind zu autoritär, hören nicht auf ihre Mitarbeiter und sparen zu sehr mit Lob und Anerkennung“ (Gerald Wood, Ex-Geschäftsführer von Gallup Deutschland, nach Samhoud et al., 2005, S. 73f.).

Beim Thema *Information* geht es zunächst darum die Mitarbeiter darüber zu informieren, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln soll. Hierbei kann man sich an dem Zitat von *Antoine de Saint-Exupéry* orientieren:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ (Quelle: Saint-Exupéry, A. zugeschrieben, Quelle unklar)

Die vorgestellten Unternehmensvisionen sowie die davon abgeleiteten Mission Statements bilden für den hier erforderlichen Informationsfluss eine entscheidende Grundlage, weil sie die Richtung definieren, in die sich ein Unternehmen entwickeln soll. Vision und Mission Statements können hier als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Erreichung einer hohen Identifikation von Mitarbeitern mit ihrem Unternehmen bezeichnet werden. Sie bedürfen jedoch der Ergänzung durch die nachfolgend aufgezeigten Maßnahmen. Die Erreichung ehrgeiziger Ziele wird mit einer solchen motivierenden Kommunikation im Unternehmen steigen, wenn es dadurch gelingt, möglichst viele Mitarbeiter für die gemeinsamen Ziele zu begeistern.

Der *Dialog* selbst ist stärker auf die operative Ebene ausgerichtet und soll sicherstellen, dass die unternehmensinternen Prozesse korrekt ablaufen. Dabei gilt: *Informatorische Kommunikation* schafft primär Transparenz und kann darüber zu einem Commitment mit dem Unternehmen führen. Die *motivatorische Kommunikation* (i.S. von Lob und Anerkennung sowie durch die Delegation von Verantwortung) kann sich direkt auf die Motivation und dadurch auf das Commitment auswirken (vgl. Abb. 24).

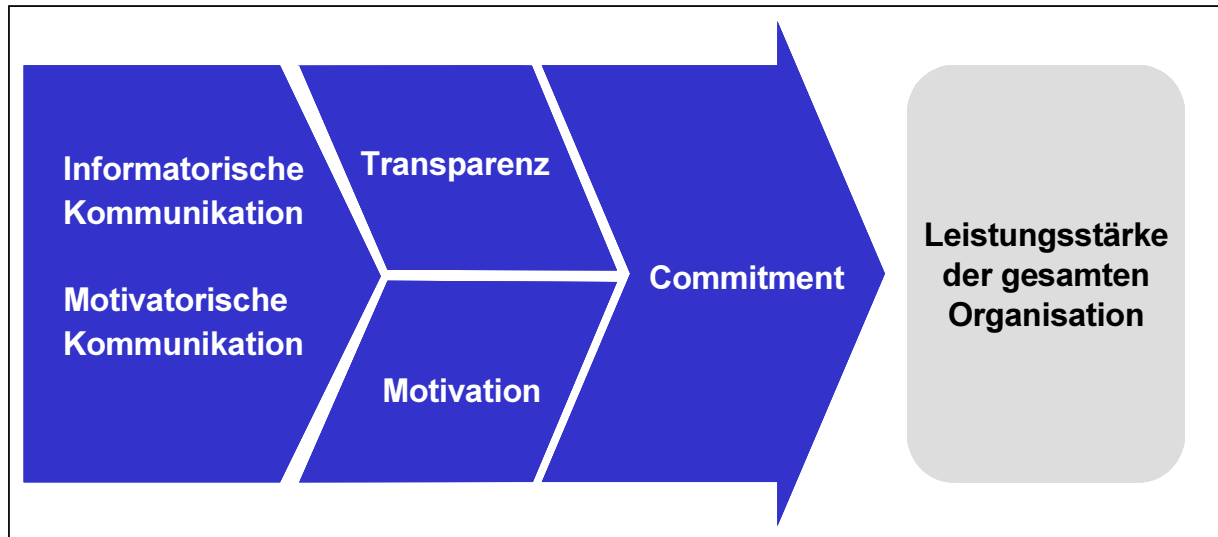


Abbildung 24: Wirkungskette der Kommunikation eines Marketings nach innen (Quelle: eigene Darstellung)

Während es früher immer hieß: „Der Gewinn liegt im Einkauf“, so kann angesichts der oben aufgeführten Erkenntnisse entgegengehalten werden: „Der Gewinn liegt im Mitarbeiter!“ Denn zum einen wurde die Kostenoptimierung, nicht nur auf der Einkaufsseite, in den letzten Jahren konsequent umgesetzt. Zum anderen steigt angesichts der zunehmenden Verschiebung zum Dienstleistungssektor der Anteil der Arbeitskosten in vielen Branchen an. Deshalb gilt es, das in vielen Bereichen unausgeschöpfte Mitarbeiterpotenzial zu aktivieren und für das Erreichen einer Corporate Identity zu mobilisieren (vgl. Lundin et al., 2001; Smith/Taylor, 2004, S. 95-97; Zeithaml et al., 2005, S. 123-125).

## 5.2. Sicherstellung des „strategischen Informationsflusses“ im Unternehmen

Zu den zentralen Informationsströmen in einem Unternehmen zählen zunächst die *strategischen Guidelines*, die von der Unternehmensführung zur Zielorientierung des gesamten Managements sowie der Mitarbeiter kommuniziert werden müssen (vgl. Bruhn, 2001, S. 723-727). Dabei geht es u.a. um folgende Bereiche:

- In welchen Feldern möchte das Unternehmen in Zukunft tätig sein?
- Welche Umsatz- und Ergebnisziele strebt das Unternehmen im nächsten Jahr an?
- Gegen welche Wettbewerber möchte man sich abgrenzen?
- Welcher Stellenwert wird Innovationen, der Produkt- und/oder Dienstleistungsqualität zugemessen?
- Wie möchte man den Kunden gegenüber auftreten?
- Welche Service-Ziele hat man sich gesetzt?

Die Bereitstellung derartiger Informationen ermöglicht eine Grundorientierung und Motivation der Mitarbeiter. Werden diese Bereiche nicht „Top Down“ mit Informationen gefüllt, so besteht das Risiko, dass aufgrund eines strategischen Vakuums Bereichs- oder Abteilungsziele definiert werden, die nicht oder nicht ausreichend auf die Gesamtziele des Unternehmens einzahlen. Dabei gilt, dass sich i.d.R. nur knapp ein Viertel der Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten umfassend informiert fühlen (vgl. Lutz, 2006, S. 2). In einer Studie des *Harvard Business Review* wurde sogar festgestellt, dass im Durchschnitt 95% der Mitarbeiter die Unternehmensstrategie nicht kennen oder nicht verstehen (Maitland, 2006, S. 23). Diese zentrale Informationslücke kann im Kontext der CI-Entwicklung und -Implementierung geschlossen werden.

Die notwendige *Informationskaskade* beginnt deshalb auf der obersten Hierarchiestufe. Dem Unternehmen steht eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Befriedigung der Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter zur Verfügung. Dabei handelt es sich m.E. nicht um eine *Holschuld der Mitarbeiter*, sondern um eine *Bringschuld des Management gegenüber den Mitarbeitern*. Dazu bieten sich verschiedene Medien und Konzepte an:

- Intranet
- E-Mail
- E-Mail-Newsletter
- Mitarbeiterzeitschriften
- Bekanntmachungen am Schwarzen Brett
- Informationsveranstaltungen des Managements
- Weblogs

Die Entwicklung und der Einsatz derartiger Maßnahmen sind konkreter Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern. Dabei wird deutlich, dass Ressourcen bereitgestellt werden, um dem Informationsbedürfnis der Mitarbeiter Rechnung zu tragen. Über Intranet, E-Mail, E-Mail-Newsletter und/oder Mitarbeiterzeitschriften kann u.a. berichtet werden, für welche Kunden das Unternehmen arbeitet, es können sich die verschiedenen Abteilungen und/oder Niederlassungen vorstellen, neue Produkte werden präsentiert, Mitarbeiter kommen zu Wort etc. Das Management kann bspw. zusätzlich alle sechs Monate zu unterschiedlichen Themen aus dem Unternehmensalltag gegenüber den Mitarbeitern Stellung nehmen.

Ein innovatives Instrument der dialogischen Kommunikation stellen *Weblogs* (abgekürzt Blogs) dar (vgl. vertiefend Kreuzer/Merkle, 2008a). Während in Internet-Tagebüchern bisher primär Teenager über ihre Schulprobleme berichtet und Techniker über Produktinnovationen diskutiert haben, setzen zunehmend auch Unternehmenslenker (bspw. bei *Intel*, *GM* und *Sun Micro Systems*) auf Blogs, um mit der Belegschaft und den Kunden zu kommunizieren (vgl. Lembke, 2006, S. 44). Diese Kommunikationsform entwickelt sich durch *Mitarbeiter-Blogs* z.T. zur dialogischen Kommunikation weiter, wodurch sich Mitarbeiter aller Hierarchieebenen über ihre Arbeit, neue Produkte und anderes austauschen können. Gleichzeitig geben diese Mitarbeiter-Blogs dem Unternehmen ein zusätzliches Gesicht nach außen (vgl. vertiefend Scoble/Israel, 2006).

Durch diese Maßnahmen kann auch der *Aufbau eines Wir-Gefühls* gefördert, Stolz auf das eigene Unternehmen und eine Identifikation mit dessen Zielen und Aufgabenstellungen verbessert werden. Dies alles sind Zwischenziele auf dem Weg zur Schaffung einer Corporate Identity.

### 5.3. Sicherstellung einer „dialogischen Kommunikation“ im Unternehmen

Zur Sicherstellung einer hohen Motivation der Mitarbeiter gehört deren frühzeitige informatorische Einbindung in kundenorientierte Maßnahmen, um auf entsprechend informierte Kunden, sei es am POS oder im Customer Service Center, ausreichend vorbereitet zu sein. Derartige Informationen liefern die Voraussetzung dafür, dass im Unternehmen eine überragende Servicequalität erreicht werden kann. Dabei liegt das Ziel zugrunde: „Durch das Unternehmen gut informierte Kunden sollten auf ebenso gut informierte Mitarbeiter treffen“. Im Zuge der *dialogischen Kommunikation* ist eine umfassende Informationsversorgung aller Customer Touch Points und aller Abteilungen mit nach außen gerichteten Aufgaben sicherzustellen (vgl. Abb. 25).

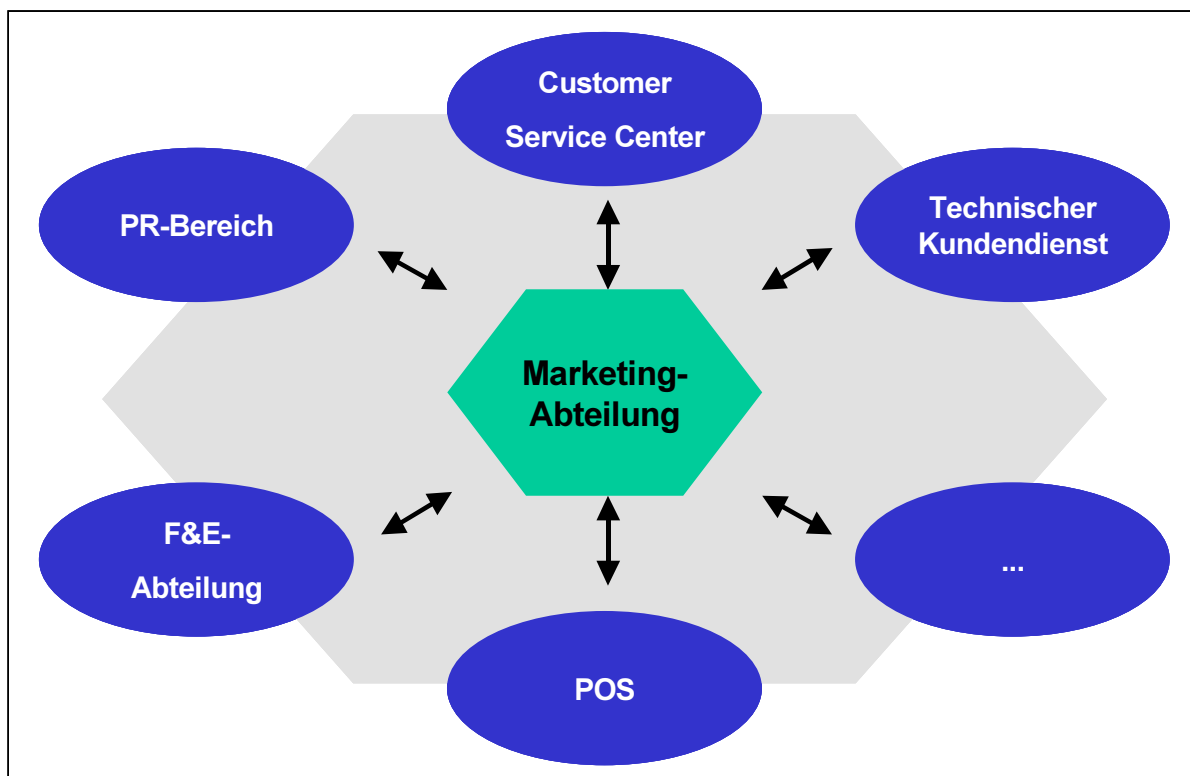


Abbildung 25: Dialogische Kommunikation im Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

Häufig ist zu beobachten, dass in den Offline-Medien auf bestimmte Homepages verwiesen wird, auf denen man sich anmelden oder weitere Informationen erhalten kann. Doch nicht selten führen solche Verweise ins informatorische Nirvana: Seiten sind noch im Aufbau, versprochene Informationen wurden nicht eingestellt. Auf diese Weise wird dem Nutzer deutlich, dass es in vielen Unternehmen immer noch eine „*kognitive Firewall*“ zwischen den für die Online- bzw. für die Offline-Medien zuständigen Abteilungen gibt und deshalb eine Multi-Channel-Kommunikation nicht funktioniert. Hier fehlt die Orientierung an der 4-K-Regel, insb. bzgl. Konsequenz und Konsistenz.

Weitaus gravierender sind derartige Kommunikationsstörungen, wenn es bspw. um die *Entwicklung und Umsetzung eines CRM-Projektes* in einem Unternehmen geht. Noch immer gibt es Unternehmen, in denen die Entscheidung für die Einführung eines bestimmten Konzeptes (inkl. Software) in der Unternehmensleitung fällt, ohne die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter in den Entscheidungs- und Entwicklungsprozess umfassend einzubinden. Häufig scheitert eine solche als „*Bombenwurf-Strategie*“ bezeichnete Vorgehensweise an der Motivation der Mitarbeiter bzw. daran, dass relevante Geschäftsprozesse beim Design der Lösung nicht berücksichtigt wurden und deshalb das ganze System nicht einsetzbar ist. Ausdruck eines Marketings nach innen kann hier die Zielsetzung sein, „*Betroffene zu Beteiligten zu machen*“, um auf diese Weise einen umfassenden Informationsfluss im Zuge der Systementwicklung wie auch die Einsetzbarkeit des Konzeptes im Unternehmen sicherzustellen. Eine Studie von *Roland Berger Strategy Consultants* (2003) hat die Relevanz eines entsprechenden Vorgehens nochmals unterstrichen, weil als zentraler Störfaktor einer CRM-Implementierung an erster Stelle die unklare strategische Einordnung (85%) genannt wurde. Darüber hinaus wurde von 81% der befragten Entscheidungsträger ein IT-Umsetzungsproblem genannt. Ursache hierfür kann das Missverständnis darstellen, CRM als Software und nicht als eine umfassende Denkhaltung des gesamten Unternehmens anzusehen. Zunächst muss den Mitarbeitern die Relevanz einer entsprechenden Kundenorientierung deutlich gemacht werden, bevor über die Konzeption des Gesamtsystems und – abgeleitet davon – über eine Software zu entscheiden ist. Schließlich steht und fällt die *Akzeptanz eines CRM-Konzeptes* in einem Unternehmen mit der Begeisterung sowie dem Ideenreichtum, mit dem dieses „philosophische Konzept“ im Unternehmen aufgenommen wird. Die Voraussetzung hierfür ist, dass die Mitarbeiter dessen Relevanz für das eigene Unternehmen erkannt haben.

Bei der Umsetzung dieses Konzeptes, bspw. in Gestalt eines Kundenbindungsprogramms, gilt, dass idealerweise zunächst die Mitarbeiter über dessen Inhalte und Mechaniken zu informieren sind, bevor das Programm der Öffentlichkeit präsentiert wird. Ein ideales Vorgehenskonzept wurde dabei bspw. von der *Sparkassen-Organisation* gewählt. Zunächst erfolgte eine umfassende Kommunikationskampagne nach innen, um alle Mitarbeiter über das Programm zu informieren. Erst im daran anschließenden zweiten Schritt wurden die Kunden und weitere externen Zielgruppen informiert (vgl. vertiefend Hartmann et al., 2004, S. 194-208).

Ein weiterer zentraler Aspekt der dialogischen Kommunikation ist das *unternehmensinterne Ideenmanagement*. Nur gut informierte und motivierte Mitarbeiter nehmen die Herausforderung an, sich aktiv an der innovativen Weiterentwicklung des Unternehmens zu beteiligen, gleichgültig, ob es ein web-basiertes Ideenmanagement ist, wie es bspw. bei *Chemetall* eingesetzt wird, oder ob es das Programm „*smartidee*“ von O2 ist. Unternehmen gelingt es i.d.R. nur, Mitarbeiter zu einem engagierten Mitmachen zu bewegen, wenn die zuvor genannten Voraussetzungen erfüllt sind. Einen besonders mutigen Weg beschritt man bei einem Zigarrenhersteller mit dem *Dannemann Innovations-Programm*. Die zentrale Botschaft dieses Programms lag darin, dass derjenige, der einen Einfall hat, diesen auch selbst umsetzen sollte. Auf diese Weise wollte man verhindern, dass gute Ideen in der Bürokratie hängen bleiben, getreu der Erfahrung: „Eine gute Idee in den Briefkasten einzuwerfen, und dann passiert nichts, das ist doch für die Mitarbeiter demotivierend“ (Großer, 2006, S. 2). Bei *Dannemann* wurde dieser Briefkasten durch Mentoren als Anlaufstelle ersetzt. Diese sind Mitarbeiter unterschiedlicher

Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen und fungieren als Gesprächspartner bei neuen Ideen. Umgesetzt werden diese in einem Team, welches der Ideengeber zusammenstellt. Dabei zeigt sich hinsichtlich des Anreizmechanismus für den Ideengeber einmal mehr: „Wichtiger als Geld ist den meisten das Gefühl, ernst genommen zu werden. Nicht hinnehmen müssen, sondern ändern können“ (Großer, 2006, S. 4).

#### **5.4. Integration in die Balanced Scorecard**

Wenn Unternehmen die *interne Effizienzreserve der Mitarbeiter* erschließen möchten, müssen dafür die relevanten Steuerungsinformationen vorhanden sein. Hierzu sind die entsprechenden Ziele zu definieren und Messkriterien festzulegen, mit deren Hilfe kritische Veränderungen bei den Mitarbeitern festgestellt werden können. Eine im Jahre 2005 durchgeführte Studie bei Marketing-Entscheidungsträgern in Deutschland zeigt, dass bei den relevanten Steuerungsgrößen im Marketing auf den Spitzenplätzen Bekanntheitsgrad (82%), Umsatz/Absatz (79%) und Produktqualität (71%) stehen. Ein mitarbeiterverbundenes Ziel in Gestalt der Servicequalität rangiert mit 23% der Nennungen erst auf Platz 16 und mitarbeiterbezogene Ziele fehlen ganz (vgl. weiterführend Erhard, 1999, S. 191-202; Baldus, 1999).

Vor diesem Hintergrund ist in den diskutierten *Balanced Scorecard-Konzepten* die „*Mitarbeiterperspektive*“ deutlicher zu integrieren. Auf diese Weise wird zum einen die Orientierung des Unternehmens an mehreren Zielsetzungen deutlich (inkl. der Perspektive eines Marketings nach innen). Zum anderen kann die Balanced Scorecard genutzt werden, um diese Ziele auf breiter Basis im Unternehmen zu kommunizieren und damit ein Informationsinstrument für das Marketing nach innen darzustellen. Durch die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter in den Kommunikations- und Umsetzungsprozess können die Energien und Potenziale der gesamten Organisation auf die Erreichung der fixierten Ziele ausgerichtet werden. Dabei stellt die Vermittlung von Zielen innerhalb der „Mitarbeiterperspektive“ schon ein Ziel für sich dar, weil deutlich wird, dass solche Ziele überhaupt definiert wurden.

Sehr viel umfassender ist der Ansatz des *Gallup-Instituts*, das einen international einsetzbaren Fragebogen erarbeitet hat, um den Faktor *Employee Engagement* (i.S. des unternehmensbezogenen Engagements von Mitarbeitern) zu ermitteln (vgl. Fleming et al., 2005). Durch dessen Einsatz kann der Wert dieses Faktors für einzelne Geschäftsfelder, Vertriebsbereiche oder ganze Unternehmen ermittelt und untereinander oder mit ähnlichen Einheiten anderer Unternehmen verglichen werden. Dabei kommen bspw. die folgenden Statements zum Einsatz:

- Ich werde als Mensch geschätzt.
- Ich weiß, was von mir erwartet wird.
- Ich habe optimale Arbeitsbedingungen und Materialien.
- In den letzten 7 Tagen gab es Anerkennung für gute Arbeit.
- Meine Meinung hat Gewicht.

- Das Unternehmensziel gibt mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
- Ich habe mich in den letzten Jahren weiterentwickelt und dazugelernt.

Durch deren Einsatz können nicht nur differenzierte Handlungsfelder ermittelt, sondern auch gezielte Maßnahmen abgeleitet werden. Unter Umständen können die für den Ausbau des Marketings nach innen erforderlichen Investitionen bereits kurzfristig durch positive Effekte eines größeren Engagements der Mitarbeiter überkompensiert werden. Verschiedene Studien zeigen nicht nur einen *positiven Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Loyalität zum und dem Arbeitseinsatz im Unternehmen*, sondern auch *zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung* (vgl. Samhoud et al., 2005, S. 15, 72). Diese Beziehung wird im *Engagement-Portfolio* sichtbar (vgl. Abb. 26). Danach ist eine Ausgewogenheit zwischen beiden Dimensionen anzustreben. Unternehmen oder Abteilungen, die im Feld I liegen, schöpfen ihr Potenzial bei weitem nicht aus, weder bei den Kunden noch bei den Mitarbeitern. Auch eine Position in den Feldern II und III steht für „Underperforming“. Im Feld II sind die Mitarbeiter zwar hoch motiviert, kümmern sich aber nicht ausreichend um die Kunden. Bei Feld III erbringen die Mitarbeiter zwar eine gute Leistung; sie werden aber nicht ausreichend vom Unternehmen unterstützt und reiben sich selbst im Kundenkontakt auf. Studien von *Gallup* zeigen, dass ein Leistungsoptimum (gemessen an den finanziellen Ergebnissen) erst im Feld IV erreicht wird, in dem eine *Ausgewogenheit zwischen Customer und Employee Engagement* gegeben ist (vgl. Fleming, et al., 2005; Stauss, 2006, S. 73; speziell zum Customer Engagement McEwen, 2005, S. 99-106).

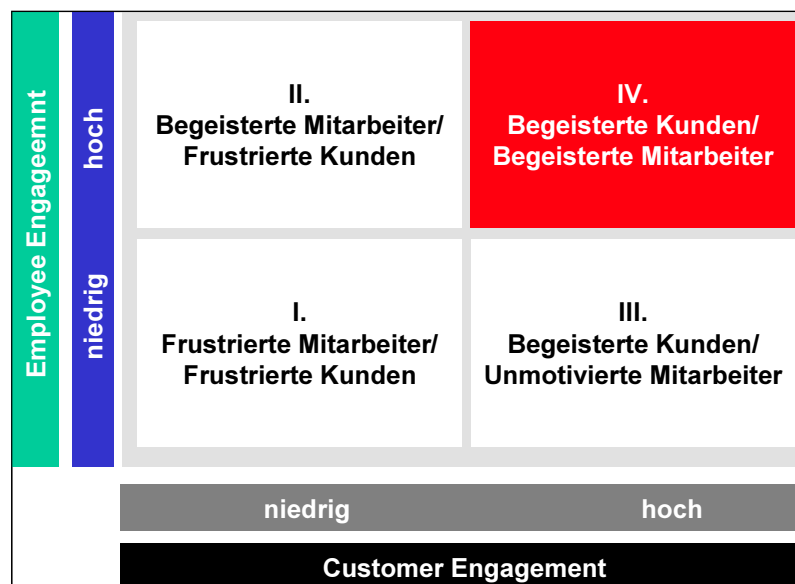


Abbildung 26: Engagement-Portfolio zur Beziehung zwischen Employee Engagement und Customer Engagement (Quelle: eigene Darstellung nach Fleming et al., 2005, S. 7)

Deshalb ist es eine wichtige Herausforderung, die häufig in unterschiedlichen Abteilungen verankerte und damit organisatorisch getrennte Verantwortlichkeit für Kunden einerseits und Mitarbeiter andererseits in einer konstruktiven Zusammenarbeit zu überwinden und zu einem integrierten Vorgehen zu kommen. Dazu sind zunächst die bereits besprochenen Vision sowie Mission Statements für das Unternehmen zu definieren; die vorhandenen Unternehmenswerte sind ggf. entsprechend weiterzuentwickeln. Die Grundlage können die oben genannten Festlegungen darstellen. Diese sind in Normen

zu gießen, die bspw. Verhaltensregeln und Führungsstile definieren (i.S. der beschriebenen Codes of Conduct) und Führungsinstrumente bereitstellen. Diese verändern die sichtbaren Verhaltensweisen und können auf diese Weise die Relevanz der Weiterentwicklung des Unternehmens unterstreichen (vgl. Erhard, 1999, S. 68-75; weiterführend Nagel/Wimmer, 2009; Homburg/Stock, 2000; Kreutzer, 2010, S. 424-449). Ein solcher Prozess der Kulturveränderung im Unternehmen wird sichergestellt, wenn die Erreichung von korrespondierenden Zielen in den Tantiemevereinbarungen von Führungskräften mit großem Gewicht verankert werden und zur Schaffung einer kundenorientierten Mitarbeiterführung beitragen. Bei konsequenter Umsetzung eines Marketings nach innen bewahrheiten sich die Thesen:

„Zufriedene Kunden durch zufriedene Mitarbeiter.“

„Loyale Kunden durch loyale Mitarbeiter“.

Ein Beispiel für eine konsequente Umsetzung dieses Konzepts stellt m.E. *Starbucks* dar. Schon 1999 hat *Howard Schultz*, CEO von *Starbucks*, definiert: „We built business through experience not through the product“, und hat deshalb im Mission Statement von Starbucks postuliert: “Provide a great work environment and treat each other with respect and dignity” (vgl. Starbucks Corporation, 2006). Dies hat sich nicht nur in einer extrem niedrigen Fluktuationsquote bei den Mitarbeitern, sondern auch in einem seit Jahren kontinuierlichen Umsatzwachstum niedergeschlagen (vgl. Everke, 2006, S. 43). Gleichzeitig bezeichnet Starbucks seine Mitarbeiter als „Partner“. 2008 hat Starbucks allerdings die Grenzen des Wachstums erreicht, so dass eine Rückbesinnung auf die ursprünglichen Werte der Marke erfolgen musste, die auch eine Refokussierung des Marketings nach innen umfasste (Kreutzer, 2010, S. 453).

## **6. Zukünftiger Stellenwert einer kundenorientierten Unternehmenskultur**

Die für die Kunden und die weiteren Stakeholder eines Unternehmens sichtbare, gelebte Unternehmenskultur wird im Wettbewerb eine immer größere Bedeutung erlangen. Dort, wo Produkte und Dienstleistungen immer austauschbarer werden, werden „weiche Faktoren“, wie sie bspw. die durch verschiedene Mechanismen transportierte Unternehmenskultur darstellt, zunehmend wichtiger. Deshalb tun Unternehmen gut daran, zu überprüfen, wo sie im Zuge eines CI-Entwicklungs- oder Implementierungsprozesses momentan stehen und welche Schritte notwendig sind, um auch in diesem Feld Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Der Aufbau einer Corporate Identity ist dabei ein Prozess, der zu einem bestimmten Zeitpunkt gezielt gestartet werden kann; ein Endzeitpunkt für die Schaffung einer Corporate Identity existiert dagegen nicht. Selbst wenn ein CD-Manual vorliegt, wenn die unterschiedlichsten Kommunikationsinstrumente im Sinne einer Corporate Communications integriert und konsistent zusammen wirken, wenn das Verhalten der eigenen Leistungsträger in die gewünschte Richtung geht – der Prozess der Sicherung und Weiterentwicklung der Corporate Identity ist damit nicht abgeschlossen. Zum einen müssen immer wieder neue Entwicklungen, etwa in Gestalt neuer Anforderungen der wichtigen Stakeholder oder nach einer Akquisition eines anderen Unternehmens, aufgegriffen und verarbeitet werden. Zum



anderen ist die ganzheitliche Ausrichtung eines Unternehmens an bestimmten Werten und Normen ein Aufgabenbereich, der kontinuierlich überwacht und entsprechend gesteuert werden muss. Und selbst wenn ein Unternehmen diesem wichtigen Bereich des CI-Controllings keine Bedeutung mehr beimisst, wird sich die Corporate Identity verändern und entwickeln. Die zentrale Frage ist dann nur, ob in die vom Top-Management gewünschte Richtung.

Denn der Satz von *Paul Watzlawick* „Man kann nicht nicht kommunizieren“ gilt analog für die Corporate Identity: „Man kann nicht keine Corporate Identity haben“. Jedes Unternehmen steht für bestimmte Verhaltensmuster, Werte, eine bestimmte Kommunikation etc. Die zentrale Frage ist nur, ob das hierdurch geschaffene Corporate Image die gewünschten Werte zeigt und damit für die zentralen Stakeholder auch in Zukunft eine präferierte Alternative darstellt.

## 7. Zusammenfassung

Corporate Identity ist nicht – wie häufig irrtümlich verstanden – ein weiteres Instrument, das im Zuge der Unternehmensaktivitäten eingesetzt werden kann. Corporate Identity ist vielmehr ein angestrebter Zielzustand eines Unternehmens, der nur durch ein abgestimmtes Agieren aller im und für ein Unternehmen agierenden Menschen, Prozesse und Systeme erreicht werden kann. Hierbei ist zwischen der Vorgabeebene einerseits und der Verhaltensebene andererseits zu unterscheiden. Im Rahmen der Vorgabeebene werden bestimmte für die Entstehung einer Corporate Identity wichtige Sachverhalte definiert (vgl. Abb. 27). Ihre Umsetzung sollen diese durch konkretes Agieren der „mit Absender des Unternehmens“ agierenden Personen im Zuge der Verhaltensebene sein. Dies schließt dabei externe Dienstleister, die bspw. im Namen der *Deutschen Telekom*-Kunden oder Interessenten anrufen, explizit ein; denn auch deren Verhalten ist in den Augen der Kunden Ausdruck dieses Unternehmens und zahlt damit auch auf das Image der *Deutschen Telekom* ein – positiv oder negativ.

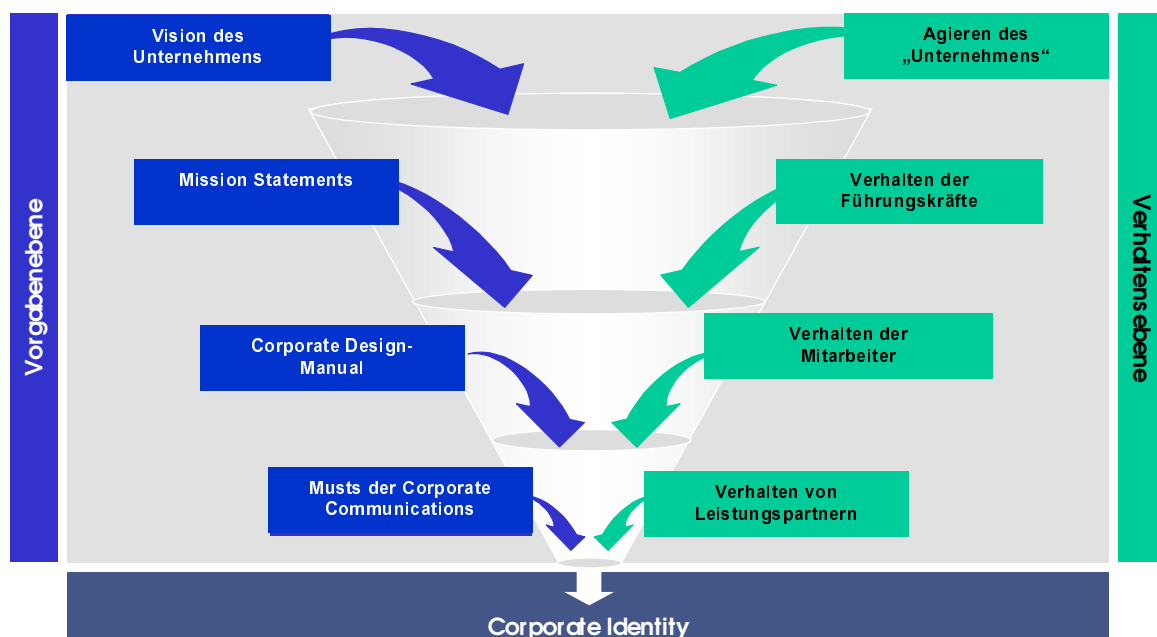


Abbildung 27: Gesamtsicht der Corporate Identity (Quelle: eigene Darstellung)

Dabei ist die Corporate Identity selbst ein „bewegliches Ziel“, denn genau wie die Persönlichkeit eines Menschen ist auch die eines Unternehmens nicht statisch, sondern dynamisch. Dabei ist die schmale Gratwanderung zwischen einem Festhalten an wichtigen Eckpunkten wie auch eine Offenheit für die Weiterentwicklung innerhalb eines dynamischen Umfeldes gleichermaßen von Bedeutung.

Beim gewünschten Aufbau einer Corporate Identity ist zu berücksichtigen, dass die Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen auf einem sehr niedrigen Niveau liegt. Das Marketing nach innen versucht, die häufig in hohem Maße unausgeschöpften Leistungspotenziale der Mitarbeiter zu erschließen und im Rahmen der Unternehmensentwicklung als konkrete Ausgestaltung des Corporate Behavior nutzbar zu machen. Marketing nach innen orientiert sich an den Punkten Wertschätzung, Information und Dialog. Ein strategischer Informationsfluss ist im Unternehmen sicherzustellen, damit die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen über die strategische Ausrichtung des Unternehmens informiert sind und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen können – unabhängig davon, an welcher Stelle der Organisation sie selbst aktiv sind. Eine dialogische Kommunikation unterstützt die Wertschöpfungsprozesse selbst und fokussiert damit auf die operativen Prozesse. Auch dies leistet einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung eines Corporate Behaviors. Um ein solches Vorgehen langfristig im Unternehmen zu verankern, sind mitarbeiterorientierte Ziele in eine Balanced Scorecard zu integrieren. Ein Messkonzept wie das Engagement-Portfolio hilft dabei, die eigene Unternehmensposition zu ermitteln. Aus einem Vergleich mit der angestrebten Zielposition können im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie Handlungsfelder abgeleitet werden, die das Unternehmen auf Kurs bringen oder halten.

## **8. Glossar**

### **Corporate Behavior (CB)**

Das Corporate Behavior wird geprägt durch die Verhaltensmuster der Mitarbeiter eines Unternehmens untereinander, aber auch gegenüber Kunden, Kooperationspartnern, Lieferanten, Wettbewerbern sowie gegenüber der Öffentlichkeit. Ziel des Unternehmens ist es, hier einen Gleichklang des Auftretens – orientiert an den Werten und Normen des Unternehmens – zu erreichen.

### **Corporate Brand**

Corporate Brand ist der zentrale Vermittler zwischen der angestrebten Corporate Identity und dem in den Augen der Stakeholder entstehenden Corporate Image. Eine Corporate Brand muss dabei genauso geführt werden, wie dies bei Product Brands der Fall ist.

### **Corporate Communications (CC)**

Die Corporate Communications schließen die gesamte Unternehmenskommunikation ein, unabhängig davon, ob diese sich an interne oder externe Zielgruppen richtet. Alle Kommunikationsformen, von der Pressearbeit über klassische Werbung, Direktmarketing, Außendienstbesuchen bis zu Auftritten auf Messen sowie die nach innen gerichtete Mitarbeiterzeitschrift oder das Intranet sollen dazu beitragen, dass ein einheitliches Erscheinungsbild vermittelt wird und damit die Entstehung eines konsistenten Unternehmensbildes fördert.

### **Corporate Culture**

Die Corporate Culture spiegelt die verinnerlichteten und gelebten Werte und Verhaltensmuster eines Unternehmens wider und definiert damit den akzeptierten Gestaltungs- und Handlungsraum.

### **Corporate Design (CD)**

Das Corporate Design kennzeichnet das unternehmerische Bild in seinen unterschiedlichen, insb. visuellen Erscheinungsformen. Über das Logo auf der Visitenkarte, auf dem Briefpapier, der Unternehmenszentrale, der Arbeitskleidung bis hin zu Werbung und PR sind die zentralen Ausprägungen des visuellen Erscheinungsbildes zu vereinheitlichen (Farbe, Form, Typographie etc.). In zunehmendem Maße werden neben den optischen auch akustisch, gustatorische und olfaktorische Elemente in das Corporate Design integriert.

### **Corporate Identity (CI)**

Corporate Identity stellt ein häufig der Kommunikationspolitik zuzurechnendes System unterschiedlichster Maßnahmen dar und umschreibt gleichzeitig einen angestrebten Zielzustand i.S. der Schaffung einer positiv besetzten Unternehmensidentität. Darunter ist ein ganzheitlicher, in sich geschlossener Auftritt eines Unternehmens in Erscheinung, Worten und Taten zu verstehen. Dieser umfasst zum einen die Selbstdarstellung des Unternehmens und steuert zum anderen die Gesamtheit der Verhaltensweisen des Unternehmens selbst sowie seiner Vertreter. Im Kern sind damit die CI-Handlungsfelder Corporate Design, Corporate Communications und Corporate Behavior angesprochen.

### **Kundenorientierte Unternehmenskultur**

Bei einer kundenorientierten Unternehmenskultur kommt dem Kunden bei der Ausgestaltung der gesamten Wertschöpfungskette eine besondere Bedeutung zu. Die Gesamtheit der unternehmensinternen Prozesse sowie die Aufbauorganisation sind konsequent auf die Kunden ausgerichtet.

### **Unternehmensphilosophie**

Unter Unternehmensphilosophie sind die schriftlich formulierten unternehmenspolitischen Leitsätze, Werte und Normen zu verstehen, die für alle Handlungen der Unternehmensmitglieder verbindlich sind und damit den Ausgangspunkt für die Ausgestaltung von Corporate Behavior, Corporate Communications und Corporate Design darstellen. Die Unternehmensphilosophie ist häufig eher herkunfts- und damit auch vergangenheitsbezogen.

### **Unique Passion Proposition**

Unter Unique Passion Proposition ist der Ansatz zu verstehen, sich im Wettbewerb nicht durch Hard Facts (wie bei der USP) oder durch kommunikative Aussagen (wie bei der UAP) zu differenzieren, sondern durch das leidenschaftliche Agieren der eigenen Mitarbeiter an den unterschiedlichsten Customer Touch Points. Diesem Aspekt kommt beim Aufbau von Corporate Behavior eine besondere Bedeutung zu.

### **Unternehmensvision**

Eine Unternehmensvision wird zukunftsorientiert formuliert und zeigt auf, welche Position ein Unternehmen nicht nur im unmittelbaren Wettbewerbsumfeld, sondern auch in den Augen der Kunden und in der Gesellschaft einnehmen möchte.

### **Mission Statements**

Um die Erreichung der Unternehmensvision durch die Formulierung konkreter Schritte und Maßnahmen zu erleichtern, werden solche Visionen häufig in Mission Statements herunter gebrochen, um den Mitarbeitern eine leichtere Orientierung zu geben.

## 9. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder der Corporate Identity (Quelle: eigene Darstellung).....	6
Abbildung 2: Erzielbarer Mehrwert durch ein positives Unternehmensimage (Quelle: Mayer-Johanssen, 2007, S. 19) .....	7
Abbildung 3: Markenwerte 2007 (Quelle: Interbrand, 2007, S. 13) .....	8
Abbildung 4: Kreislauf der CI-Entwicklung und –Implementierung (Quelle: eigene Darstellung).....	10
Abbildung 5: Zusammenwirken von Identität, Positionierung und Image bei der Entstehung einer Corporate Brand (Quelle: Esch et al., 2004, S. 57) .....	11
Abbildung 6: Markensteuerrad von <i>icon brand navigation</i> (Quelle: Esch et al., 2004, S. 63) .....	12
Abbildung 7: Guidelines bei <i>Peek &amp; Cloppenburg</i> (Quelle: <i>Peek &amp; Cloppenburg KG</i> , 2008) .....	19
Abbildung 8: Organisation der Verantwortlichkeiten im Kontext des Corporate Brand Management (Quelle: Esch et al., 2004, S. 51) .....	22
Abbildung 9: Unternehmensspezifische Schriften als Schlüsselreiz (Quelle: <i>Daimler AG</i> , 2009).....	25
Abbildung 10: Marke als Frame zur Bewertung der Glaubwürdigkeit einer Marke (Quelle: Scheier/Held, 2007, S. 30) .....	26
Abbildung 11: Entwicklung des Unternehmenslogos von Quelle (Quelle: Quelle GmbH, 2007) .....	28
Abbildung 12: Entwicklung des Logos von AEG (Quelle: Electrolux Hausgeräte Vertriebs GmbH, 2007) .....	28
Abbildung 13: Weiterentwicklung des Nivea-Auftritts (Quelle: Beiersdorf AG, 2007).....	29
Abbildung 14: Neue Logos und neuer Slogan von Karstadt und seinen Flagship-Stores (KarstadtQuelle, 3/2007, S. 5).....	29
Abbildung 15: Aktuelles Logo von Audi (Quelle: Mayer-Johansen, 2007, S. 78) .....	30
Abbildung 16: Inkonsistenzen im kommunikativen Auftritt sind zu vermeiden. ....	31
Abbildung 17: Verständlichkeit englischer Slogans Deutschland (Quelle: Slogans.de, 2008) .....	32
Abbildung 18: Veränderungen von Slogans (Quelle: eigene Auswertung basierend auf den Daten von Slogans.de, 2008) .....	32
Abbildung 19: Ansatzpunkte zur Erreichung von Uniqueness (Quelle: Kreutzer, 2010, S. 421).....	34
Abbildung 20: Passion-getriebene Marketing-Excellence-Turbine (Quelle: Kreutzer, 2010, S. 422) ....	35
Abbildung 21: Anteil der Europäer an der Weltbevölkerung (Quelle: eigene Abbildung nach United Nations, 2006).....	37
Abbildung 22: Einordnung des Marketings nach innen (Quelle: eigene Darstellung) .....	38
Abbildung 23: Eisberg-Modell der Leistungserbringung (Quelle: eigene Darstellung) .....	40
Abbildung 24: Wirkungskette der Kommunikation eines Marketings nach innen (Quelle: eigene Darstellung).....	41
Abbildung 25: Dialogische Kommunikation im Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung).....	43
Abbildung 26: Engagement-Portfolio zur Beziehung zwischen Employee Engagement und Customer Engagement (Quelle: eigene Darstellung nach Fleming et al., 2005, S. 7).....	46
Abbildung 27: Gesamtansicht der Corporate Identity (Quelle: eigene Darstellung) .....	48

## 10. Literaturverzeichnis

ABB Asea Brown Boveri Ltd (2007): <http://www.abb.de>.

Augustin, S. (2004): Bedeutung der Mitarbeiter in einer Supply-Chain-orientierten Umwelt. In: von Rosenstiel et al. (Hrsg.): Strategisches Kompetenzmanagement. Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 114-126.

AVON Cosmetics GmbH (2006): [http://www.avon.de/PRSuite/our\\_vision.page](http://www.avon.de/PRSuite/our_vision.page)

Baldus, V. (1999): Wer dient, verdient! Die Service-Strategie für kundenorientierte Unternehmen. Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Becker, J. (2006): Marketing-Konzeption, Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. Vahlen Franz-Verlag, 8. Auflage, München.

Beiersdorf AG (2007): <http://www.beiersdorf.de>.

Birkigt, K./Stadler, M. M. (2002): Corporate Identity – Grundlagen. In: Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. 11. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, S. 11-23.

Boltz, D.-M. (2007, Hrsg.): Medienheimat, Die Zukunft von Marken und Medien. Verlag Hermann Schmidt, Mainz.

Böttcher, T./Heckemüller, C. (2003): Wert(e)orientiertes Unternehmensleitbild – Konzeption und Implementierung. In: Wiedmann, K.-P./Heckemüller, C. (Hrsg.): Ganzheitliches Corporate Finance Management. Konzept – Anwendungsfelder – Praxisbeispiele. Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 247-267.

Bruhn, M. (1999, Hrsg.): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Bruhn, M. (2001a): Notwendigkeit eines Internen Marketing für Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, M./Meffert, H. (2001, Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Management. 2. Aufl., Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 705-731.

Bruhn, M./Meffert, H. (2001b, Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Management. 2. Aufl., Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Burmann, C./Schleusener, M./Weers, J.-P. (2005): Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen. In: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 411-432.

Daimler AG (2009): Anzeige im Spiegel-Magazin, Ausgabe 14/2009, S. 31.

Deichmann SE (2009): Soziales Engagement. [http://www.deichmann.de/site/de/code\\_of\\_conduct.php](http://www.deichmann.de/site/de/code_of_conduct.php), 28.9.2009.

Electrolux Hausgeräte Vertriebs GmbH (2007): <http://www.aeg.de/node367.asp>.

Erhard, R.U. (1999): Best Services – Wie Sie ihre Servicequalität permanent verbessern. Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2004): Corporate Brand Management. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2004.

Everke, C. (2006): Hier atmen Kinder durch. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 18.6.2006, S. 43.

- Fleming, J.H./Coffman, C./Harter, J.K. (2005): Manage Your Human Sigma. In: Harvard Business Review. July/August 2005, S. 1-8.
- General Electric Company (2007): <http://www.ge.com>.
- Goldfuß, J. (2006): Chef aus Verlegenheit. In: Handelsblatt, Karriere und Management, 31.03.2006, S. 1.
- Gross, S.F. (2009): Beziehungsintelligenz – Talent und Brillanz im Umgang mit Menschen. 3. Aufl., Moderne Industrie-Verlag, München.
- Großer, T. (2006): Es riecht nach Revolution. In: enable, 1/2006, S. 2.
- Haller, S. (2005): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Gabler-Verlag, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Hartmann, W./Kreutzer, R./Kuhfuß, H. (2004): Kundenclubs & More, Innovative Konzepte der Kundenbindung. Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- Henkel AG & Co. KGaA (2007): <http://www.henkel.de>.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2009): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Gabler-Verlag, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C./Stock, R. (2000): Der kundenorientierte Mitarbeiter. Bewerten – Begeistern – Bewegen. Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- Homburg, C./Stock, R. (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre. 71. Jg., 7/2001, S. 789-806.
- Homburg, C./Stock, R. (2002): Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. In: Marketing ZFP, 24. Jg., 2/2002, S. 123-138.
- Inter IKEA Systems B.V. (2007): <http://www.ikea-group.ikea.com>.
- Interbrand (2007): All Brands Are Not Created Equal. Best Global Brands 2007, [http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/Interbrand\\_BGB\\_2007.pdf](http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/Interbrand_BGB_2007.pdf).
- Kreutzer, R. (2008): Passion – der differenzierende Erfolgsfaktor mit Zukunft. In: Kreutzer, R./Merkle, W. (Hrsg.): Die neue Macht des Marketing – Wie Sie Ihr Unternehmen durch Emotion, Innovation und Präzision profilieren. Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 49-77.
- Kreutzer, R. (2010): Praxisorientiertes Marketing – Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. Gabler-Verlag, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Kreutzer, R./Hartmann, W./Kuhfuß, H. (2007): Marketing Excellence. Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance. Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- Kreutzer, R./Merkle, W. (2008a): Web 2.0 – Welche Potenziale gilt es zu heben. In: Kreutzer, R./Merkle, W. (Hrsg.): Die neue Macht des Marketing – Wie Sie Ihr Unternehmen durch Emotion, Innovation und Präzision profilieren. Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 145-180.
- Kreutzer, R./Merkle, W. (2008b, Hrsg.), Die neue Macht des Marketing – Wie Sie Ihr Unternehmen durch Emotion, Innovation und Präzision profilieren. Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009): Konsumentenverhalten. Verlag Franz Vahlen, 9. Aufl., München.
- Lembke, J. (2006): Hier schreibt sogar der Vorstandschef. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 5.3.2006, S. 44.
- London, S. (2005): A hunger for knowledge is China's real secret weapon. In: Financial Times, 5.10.2005, S. 9.

- Lundin, S.C./Paul, H./Christensen, J. (2001): Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch. Ueberreuter-Wirtschaftsverlag, Frankfurt/Wien.
- Lutz, J. (2006): Mit Infos die Getreuen belohnen. In: Handelsblatt. Karriere und Management. 31.3.2006, S. 2.
- Maitland, A. (2006): How to put ideas to work. In: Financial Times, 24.5.2006, S. 23.
- Mayer-Johanssen, U. (2007): Visible Strategies – die Kraft der visuellen Identität in der Unternehmenskommunikation. Vortrag an der Berlin School of Economics. 10. Oktober 2007.
- McEwen, W. J. (2005): Married to the Brand. Why Consumers Bond with some Brands for Life. Gallup-Press, New York.
- Meffert, H. (2001): Zukünftige Forschungsfelder im Dienstleistungsmarketing. In: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Management. 2. Aufl., Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 941-957.
- Meffert, M./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Gabler-Verlag, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Miegel, M. (2005): Wir haben uns zu lange auf unseren Lorbeeren ausgeruht. In: Forum. 4/2005, S. 33-35.
- Nagel, R./Wimmer, R. (2009): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Schäffer-Poeschel-Verlag, 5. Aufl., Stuttgart.
- Handelsblatt (3.1.2006): Dienstleister schaffen weiter neue Jobs. In: Handelsblatt, 3.1.2006, S. 4.
- KarstadtQuelle (3/2007): Karstadt – Sichtbar wertvoller. In: ma:z, Die Zeitung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des KarstadtQuelle-Konzerns. März 2007.
- Otto GmbH & Co KG (2007): <http://www.ottogroup.com>.
- Peek & Cloppenburg KG (2008): Flyer aus dem Jahr 2008.
- Poeh, A. (2003): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse. Herbert Utz-Verlag, München.
- Poth, L.G./Poth, G.S./Pradel, M. (2008): Gabler Kompakt-Lexikon Marketing. Gabler-Verlag, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Quelle GmbH (2007): <http://www.quelle.de>.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1993): Corporate Identity als strategische Basis der Marketingkommunikation. In: Berndt, R./Hermann, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 43-67.
- Roland Berger Strategy Consultants (2003): Kundenbindungsprogramme in großen deutschen Unternehmen. München, [http://www.rolandberger.com/media/pdf/rb\\_press/RB\\_Studie\\_Kundenbindung\\_final\\_20030509.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/rb_press/RB_Studie_Kundenbindung_final_20030509.pdf).
- Roland Berger Strategy Consultants GmbH (2007): <http://www.rolandberger.com>.
- Samhoud, S./Loo, H. van der/Geelhoed, J. (2005): Lust & Leistung. Mitarbeiter motivieren in schwierigen Zeiten. Wiley-VCH, Weinheim.
- Schauer, C. (2008): Mitarbeiter als Markenbotschafter – mit Leidenschaft die Marke vertreten. In: Kreutzer, R./Merkle, W. (Hrsg.): Die neue Macht des Marketing – Wie Sie Ihr Unternehmen durch Emotion, Innovation und Präzision profilieren. Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 79-98.
- Scheier, C. (2008a): Neuromarketing – Über den Mehrwert der Hirnforschung für das Marketing. In: Kreutzer, R./Merkle, W. (Hrsg.): Die neue Macht des Marketing – Wie Sie Ihr Unternehmen durch Emotion, Innovation und Präzision profilieren. Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 305-323.



- Scheier, C. (2008b): Neuromarketing – Neuropsychologie in der Markenführung. Vortrag an der Berlin School of Economics, 9. Januar 2008.
- Scheier, C./Held, D. (2006): Wie Werbung wirkt – Erkenntnisse des Neuromarketing. Haufe-Lexware, München.
- Scheier, C./Held, D. (2007), Was Marken erfolgreich macht – Neuropsychologie in der Markenführung, Haufe-Verlag, München.
- Schindler, P. (2007): Fallstudie Google – Die Marke in der digitalen Welt. Vortrag auf der Konferenz „Die Macht der Marke“, Berlin, 8.5.2007.
- Schnurer, K./Mandl, H. (2004): Wissensmanagement mit dem Ziel des Kompetenzaufbaus. In: Rosenstiel, L. von/Pieler, D./Glas, P. (Hrsg.): Strategisches Kompetenzmanagement. Von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis. Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 127-145.
- Schwinger, H.-C. (2007): Mut, Marken, Medien – Orientierung in der Orientierungslosigkeit – eine Perspektive der Audi AG. In: Boltz, D.-M. (Hrsg.): Medienheimat, Die Zukunft von Marken und Medien. Verlag Hermann Schmidt, Mainz, S. 86-103.
- Scoble, R./Israel, S. (2006): Naked Conversations – How Blogs are Changing the Way Businesses Talk with Customers, Wiley-Verlag, New Jersey.
- Senge, P. (1990): The fifth discipline. Doubleday/Currency, New York, 1990.
- Siemens AG (2006): Homepage. <http://www.siemens.com/responsibility/de/framework/richtlinien.htm>.
- Simon, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus-Verlag, Frankfurt.
- Slogans.de (2008): <http://www.slogans.de>.
- Smith, P.R./Taylor, J. (2004): Marketing Communications. An Integrated Approach. Kogan Page Ltd., 4th Edition, London.
- Starbucks Corporation (2006): <http://www.starbucks.com>.
- Stauss, B. (2006): Eigeninitiative kommt an. In: *acquisa*, 54. Jg., 4/2006, S. 72f.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management – Grundlagen der Unternehmensführung. Gabler-Verlag, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Tchibo GmbH (2009): Tchibo Code of Conduct, <http://tchibo-nachhaltigkeit.de/DownloadDocument.aspx?id=8>.
- Unilever PLC/Unilever NV (2007): <http://www.unilever.com>.
- United Nations (2006): Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat. World Population Prospects: The 2004 Revision and World Urbanization Prospects: The 2003 Revision. <http://esa.un.org/unpp>, Zugriff am: 20.03.2006.
- Van Laack (2008): Stil in dieser Zeit. Produktbeilage.
- Weis, H.C. (2009): Marketing. 15. Auflage, Kiehl Friedrich Verlag, Ludwigshafen.
- Wiedmann, K.-P. (1996): Unternehmensführung und gesellschaftsorientiertes Marketing. In: Bruhn, M./Eickhoff, M./Thiem, H. (Hrsg.): Zukunftsorientiertes Management. Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main, S. 234-262.
- Wiedmann, K.-P. (2004): Markenführung und Corporate Identity. in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 1411-1439.

- Wimmer, R./Nagel, R. (2000), Der strategische Managementprozess – zur Praxis der Überlebenssicherung in Unternehmen. In: OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. 19. Jg., 1/2000, S. 4-19.
- Zeithaml, V.A./Bitner, M.J./Gremler, D.D. (2005): Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. Mcgraw-Hill Publ.Comp., 4th Edition, Hightstown.

## 11. Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie. October 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie. October 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries. March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise – Fallstudie. April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China. October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art. October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro. December 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design. January 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen? March 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization. June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered. July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment. July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification. September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy. October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices. June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002. February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction. An Assessment of the IMF/World Bank Strategy. February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar. June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode. June 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen. September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode. April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province. May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonomischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen. March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany. November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe. December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Jobs Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain. March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.

- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/Hüther, Frank/Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA). June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/Zumholz, Holger/Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreuzer, Ralf T./Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.
- 50 Kreuzer, Ralf T.: Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings. December 2009, 40 pages.
- 51 Rüggeberg, Harald: Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen. December 2009, 31 pages.

**Special Edition:**

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.