

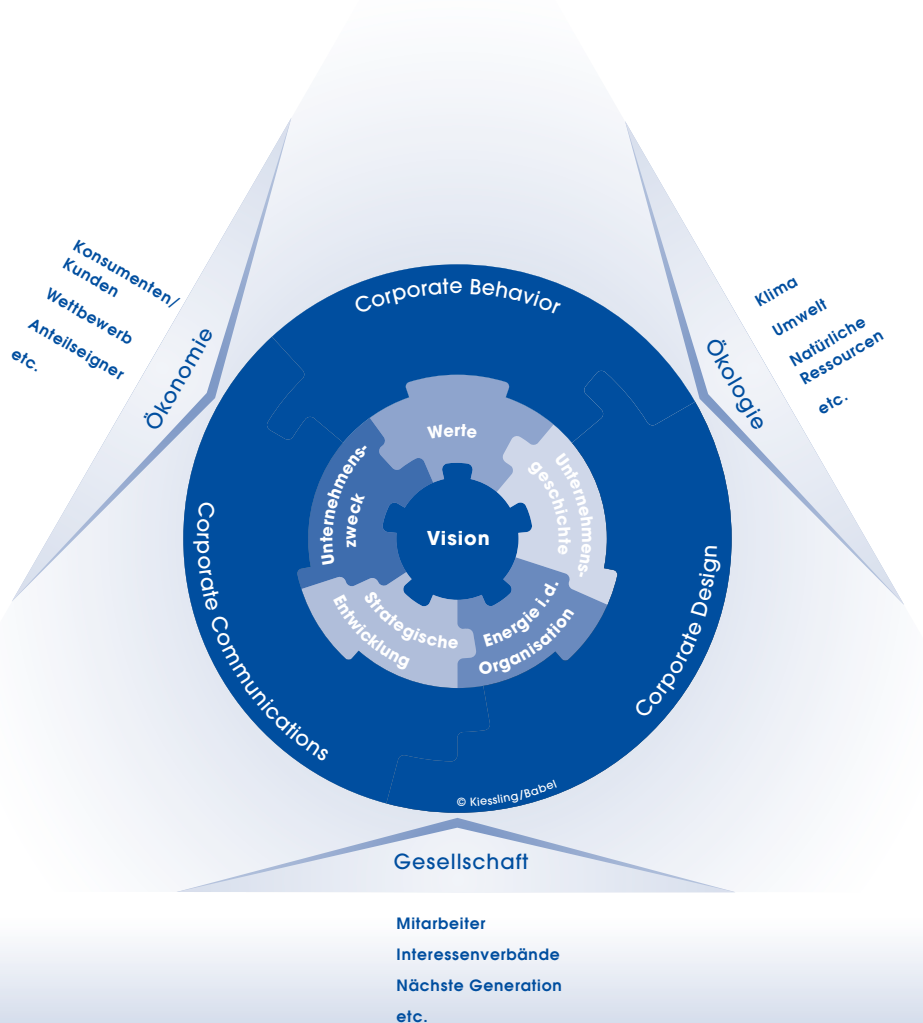


SozialMANAGEMENT Praxis

Waldemar Kiessling, Florian Babel

Corporate Identity

Strategie nachhaltiger Unternehmensführung



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autoren.

Printed in Germany

ISBN 978-3-940 562-47-0

Verlag ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg, www.ziel-verlag.de
4. überarbeitete, erweiterte Auflage 2011

Wissenschaftliche Beratung und Lektorat Prof. Dr. Gotthart Schwarz

Kontakt zu den Autoren Waldemar Kiessling
wk@kiessling.de
Florian Babel
florian.babel@veitingerpartners.com

Grafiken Christian Vornehm
Lichtung
Von-der-Tann-Straße 12, 80539 München
www.lichtung.com

Cartoons Peter Gaymann, Köln

Gesamtherstellung Friends Media Group GmbH
www.friends-media-group.de

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

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

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

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

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

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

Verzeichnis der Checklisten, Grafiken, Schaubilder und Cartoons

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

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

Vorwort zur 3. Auflage

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

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

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

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

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

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

*Waldemar Kiessling und
Florian Babel*

Starnberg/Raubling, im Juni 2007

Vorwort zur 4. Auflage

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

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

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

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

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

*Waldemar Kiessling und
Florian Babel*

München/Raubling, im November 2010