

## Management by Corporate Identity

Von Nuber, Karl Heinz

**Die bisher zum Thema "Corporate Identity" veröffentlichten Arbeiten beschäftigen sich, sofern sie nicht von einem visuellen und formalästhetischen Aufgabenverständnis ausgehen, ausnahmslos mit im allgemeinen bereits bekannten Aspekten der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, enthalten aber keine spezifischen Aussagen zur eigentlichen Problematik der Unternehmensidentität als Konzept einer integrierten Kommunikation. Die folgenden Überlegungen beschäftigen sich deshalb vor allem mit den spezifischen Arbeits- und Wirkungsbedingungen der Corporate Identity als Basis einer identitätsbezogenen Unternehmensführung.**

**KARL HEINZ NUBER ist Konsultant für Unternehmens- und Absatzkommunikation in Zürich.**

Leistung und Gewinn, die zentralen Ziele eines jeden Unternehmens, bedingen einen möglichst rationellen Einsatz der gegebenen Ressourcen, mithin eine hochgradige Arbeitsteilung und Spezialisierung. Diese Strategie kann freilich eine komplexe Problemsicht verstellen und zu einer fragmentierten Betrachtung und Behandlung von Teilproblemen führen. Mit jeder Spezialisierung sind naturgemäß spezifische Erfahrungen und Blickwinkel, gesonderte Kriterien zur Beurteilung des Gesamtsystems, ja sogar eine eigene Sprache verbunden. Spezialisierung läuft auf die Optimierung einzelner Arbeitsbereiche hinaus, zu Lasten übergeordneter Unternehmensinteressen. Das gilt auch für die klassischen Kommunikationsbereiche Verkaufsförderung, betriebliches Informationswesen, Werbung und Public Relations. Die Folge: Wachsendes Fehlverhalten komplexer Unternehmensorganisationen in fast allen Arbeitsfeldern. Mitarbeiter tragen die Verantwortung für die Erfüllung von Unternehmenszielen, die sie nicht ausreichend kennen; Rationalisierungsexperten beginnen den eigentlichen Firmenzweck wegzurationalisieren; Firmenimages decken nur einen Ausschnitt des tatsächlichen unternehmerischen Handlungsspektrums ab; Abteilungen führen ein Eigenleben, das dem Unternehmenszweck zuwiderläuft; Produkte ein und desselben Unternehmens behindern sich gegenseitig im Markt, die Sortimente werden inkompatibel. Es scheint also, als ob in Abwandlung des Peter-Prinzips auch Unternehmen die Stufe ihrer organisatorischen Inkompetenz erreichen können. Das Bewahren, Wiederherstellen oder Schaffen eines "geistigen Bandes" zwischen den verschiedenen unternehmerischen Handlungen ist zur Steigerung der ökonomischen Effizienz unabdingbar, denn die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens beruht nicht nur auf der individuellen

Kompetenz seiner Mitarbeiter, sondern ist auch auf einem leistungsfördernden betrieblichen Bezugsrahmen angewiesen, der vorrangig durch die interne Informations- und Kommunikationspolitik des Unternehmens geprägt wird. So kommt der Integration unterschiedlicher Wertorientierungen der Mitarbeiter eines Unternehmens eine wesentliche systemerhaltende Funktion zu. Hierzu bedarf es organisatorischer Sozialisation, das heißt der gezielten Anwendung von Sozialtechniken zur Herstellung des für die koordinierte Leistungserstellung notwendigen Konsenses. Sozialisation bedeutet hier vor allem, daß kleingruppenhafte und primäre Bindungen zwischen Mitarbeitern in ein "Wir-Bewußtsein" integriert werden. Wo die Ziele und Interessen, Einstellungen und Wertorientierungen eines Unternehmens verstanden und akzeptiert werden, kann sich ein betriebliches Erlebnisklima bilden, in dem Leistungswille, kreative Eigeninitiative, Disziplin und komplexes Problembewußtsein das Leistungsergebnis steigern helfen. Noch komplexer als das interne Beziehungsgeflecht ist das zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt. Hierzu zählen nicht nur Kapital-, Arbeits-, Beschaffungs- und Absatzmärkte, sondern auch die verschiedenen Meinungsmärkte, wobei Markt als Ort des Austausches von Informationen, Werten oder Leistungen zu verstehen ist. Die Austauschbeziehungen zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt stehen zumeist in unmittelbarem Zusammenhang mit seiner Vermarktungsleistung im Absatzmarkt. In der Art ihrer Leistungserbringung im Markt weisen Unternehmen nun Handlungs- und Kommunikationsstrukturen von recht unterschiedlicher Komplexität auf, wobei sie mit jedem ihrer Leistungsangebote immer nur einzelne Zielgruppen mit je unterschiedlichen Werten und Normen erreichen. Das Unternehmen ist der jeweiligen Zielgruppe nicht als Ganzheit präsent. Eine isolierte Kenntnis einzelner, beziehungsloser Vermarktungsleistungen kann aber nicht zu einem wirklichkeitstreuem, ganzheitlichen Eindruck des Unternehmens führen. Das gleiche gilt für die

einzelnen Produktwerbungen. Unternehmen brauchen folglich Identitätskonzepte und umfassende Strategien zur Koordination und Steuerung aller kommunikativen Tätigkeiten, wollen sie der Öffentlichkeit ein zutreffendes, vollständiges Bild ihres Selbstverständnisses vermitteln. Nach herkömmlicher Aufgabenverteilung liegen diese Ergänzungsfunktionen bei Imagewerbung, PR und vertrieblichem Informationswesen.

#### Imagewerbung, PR und Corporate Advertising

Jede Werbung ist immer auch Imagewerbung, da prinzipiell alle Produkte und Dienstleistungen Gegenstand von Meinungen sein können. Der Imagebegriff ist im Grunde also eine Leerformel und damit unbrauchbar zur Bezeichnung bestimmter Konzepte und Strategien. Sogenannte Imagewerbung wird in Westeuropa seit Anfang der 60er Jahre betrieben, allerdings überwiegend nicht in der Absicht, zersplitterte Vermarktungsleistungen im Meinungsmarkt zu koordinieren, sondern mit dem Ziel, die absatzwirtschaftlichen Kommunikationsbedürfnisse des Unternehmens abzudecken. Auch das sogenannte Corporate Advertising ist de facto selten mehr als allgemeine Absatzwerbung. Was immer ein Unternehmen anbietet, es ist neben seiner Rolle als Anbieter stets auch in weitere ganz unterschiedliche Wechselbeziehungen mit externen Personen und Gruppen verwickelt: Es ist Kunde und Lieferant, Debitor und Kreditor, Wirtschaftsfaktor und Umweltverschmutzer, Investor und Tarifpartner, Arbeitgeber und Steuerzahler, aber ebenso Vermittler von Werten, Einstellungen und Meinungen. Das Interaktionsspektrum eines Unternehmens gegenüber seiner Umwelt umfaßt also sehr unterschiedliche Rollen, die höchst widersprüchliche Anforderungen an sein Verhalten stellen können. Solange die einzelnen Interaktionen getrennt ablaufen, liegt natürlich die Versuchung nahe, den durch die Verschiedenartigkeit der Partner aufgezwungenen Widersprüchlichkeiten nachzugeben und Unvereinbares beziehungslos nebeneinander stehen zu lassen. Die Rahmenbedingungen, unter denen ein Unternehmen inkonsistente Interessen verfolgen konnte, gehören allerdings im Zeitalter gesellschaftlich verordneter Transparenz der Vergangenheit an. Alle ausschließlich auf aktuelle Situationen abgestellten Stellungnahmen und Selbstdarstellungen sind nicht nur wenig tragfähig, sondern sogar gefährlich. Denn sie können jederzeit durch Informationen aus anderen Interaktionen des Unternehmens diskreditiert werden. So gerät raffiniertes Taktieren an allen Fronten, gedacht als Spiel mit verdeckten Karten, leicht zum abgekarteten Spiel. Die dabei zutage tretenden Widersprüche dürften erhebliche Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens auslösen.

#### Anpassung oder Widerstand?

Jedes Unternehmen handelt heute öffentlich, seine Handlungen unterliegen in unserer Gesellschaft öffentlichem Interesse, öffentlicher Stellungnahme und öffentlicher Kritik. Hier spielen nicht nur ein verändertes Informations-, Kauf- und Konsumverhalten eine Rolle, sondern auch Verbraucher- und Umweltschutzbewegungen und ständig neue Gesetze und Auflagen. Die Folge ist eine permanente Einmischung der Öffentlichkeit in die "inneren Angelegenheiten" des Unternehmens. Die Öffentlichkeit ist nun keineswegs so homogen, wie der traditionelle, der klassischen PR- Schule zugrundeliegende Öffentlichkeitsbegriff unterstellt. Wäre die Öffentlichkeit homogen, dann wäre Anpassung die einzig zweckmäßige Verhaltensstrategie, um Akzeptanz zu finden und ungewollte Isolation zu vermeiden. Notwendig ist vielmehr ein ständiger Balanceakt zwischen der Anpassung an die verschiedenen Erwartungen der Zielgruppen eines Unternehmens einerseits und der Behauptung seiner Eigenständigkeit andererseits. Ein Unternehmen, das keine eigenen Perspektiven vorweisen kann und sich nur an den Erwartungen seiner jeweiligen Zielgruppen orientiert, fällt in der Öffentlichkeit als ernstzunehmender Gesprächspartner aus. Gelingt es einem Unternehmen allerdings, eine attraktive Eigenständigkeit zu entwickeln und zu vermitteln, erhält es von der Umwelt leichter das, was es für erfolgreiches Handeln benötigt: Nicht nur gute Mitarbeiter und gute Kunden, Kapital und günstigere Lieferbedingungen, sondern Duldung, Förderung, Sympathie und Mithilfe.

#### Das interaktionistische Identitätskonzept

Zur Entwicklung eines leistungsfähigen Identitätskonzepts ist es zunächst notwendig, die Bedingungen zu orten, unter denen Interaktionen wirksam und rationell gestaltet werden können. Von besonderer Bedeutung für die ökonomische Effizienz ist das Prinzip der Systemverträglichkeit von Leistungen, Werten und Informationen. Die Integration dieser Komponenten nach innen wie nach außen kann synergetische Effekte auslösen: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Positive Interaktionssynergie beruht auf einer ausgefeilten Strategie. Da die Integration fragmentierter Interaktionen entscheidend zur Gemeinkostendegression eines Unternehmens beitragen kann (im Gegensatz zu Spezialisierungsvorteilen, die sich in einer Stückkostendegression niederschlagen), ist eine solche Strategie ein wesentlicher Ertragsfaktor, zudem noch in einer Kostenart, die sich Rationalisierungsmaßnahmen gegenüber als relativ unzugänglich erweist. Bei einer solchen Strategie kann es sich aber nicht darum handeln, einfach mehr Informationen zu produzieren (wie es

Verbraucherschützer fordern), sondern es geht um eine rationelle Auswahl und Zuordnung einstellungs- und entscheidungsrelevanter Informationen zu den Persönlichkeitsmerkmalen des Unternehmens, wobei die spezifische Wirkungsweise und die Nutzungsbedingungen der Massenkommunikation zu berücksichtigen sind. Die Unternehmensidentität wäre also in diesem Zusammenhang kein Synonym für Unternehmensphilosophie und kein beliebiges Konglomerat von guten Ideen und Vorsätzen, sondern ein Konzept zur Konstruktion und Verbreitung einer in sich stimmigen Unternehmensidentität. Das wesentliche Problem einer jeden Corporate Identity liegt in ihrer Realisierbarkeit: Sie muß innerhalb wie außerhalb des Unternehmens erfaßt und abgebildet, gelebt und mitgestaltet werden können. Der Entwurf eines Identitätskonzepts kann also kein selbstbezogener Akt sondern immer nur Produkt eines sozialen Prozesses sein, denn er erfordert die Akzeptanz durch die Mitarbeiter wie auch durch qualifizierte Mehrheiten in der Umwelt. Jedes erfolgreiche Konzept einer Corporate Identity muß sich zunächst Antwort auf folgende Fragen geben: Wer sind wir? Was ist unsere Vergangenheit und unsere Zukunft? Wer möchten wir sein? Welche Ziele haben wir, welche Bedürfnisse, spezifischen Fähigkeiten und Eigenschaften, möglicherweise auch welches Temperament und welche Einstellung? Ein interaktionistisches Identitätskonzept operiert immer auf zwei Ebenen, einer horizontalen und einer vertikalen. Die horizontale Identitätsebene betrifft die gleichzeitige Beteiligung des Unternehmens an mehreren, unterschiedlichen Austauschprozessen mit unterschiedlichen Marktpartnern. Sie ist gekennzeichnet von der Zugehörigkeit eines Unternehmens zu diversen Bezugsgruppen und garantiert die Vereinbarkeit von unterschiedlichen Rollen; man kann sie deshalb umweltbezogene Identität nennen. Die vertikale Identitätsebene betrifft die Zeitdimension, also die Biographie des Unternehmens; hier geht es darum, die Konsistenz der Unternehmensgeschichte zu sichern. Vertikale Identität äußert sich in der Einzigartigkeit einer unverwechselbaren Biographie. Sie wird deshalb auch unternehmensbezogene Identität genannt. Zur Identitätsausstattung eines Unternehmens gehören außerdem verschiedene Faktoren, die zugeschrieben, erworben oder übernommen werden:

- \* Zugeschriebene Identitätsfaktoren sind beispielsweise der Firmenname, das Firmenzeichen, die Branchenzugehörigkeit, das soziale und kommerzielle Leistungsangebot, der Firmenstandort, das Alter sowie der Wirtschaftssektor, in dem das Unternehmen tätig ist.
- \* Erworbene Identitätsfaktoren sind etwa Markt- und Branchenführerschaft, Größe und Komplexität, Goodwill, Profil.
- \* Übernommene Identitätsfaktoren sind Rollen, die sich aus der Tätigkeit ergeben: Einkäufer, Verkäufer, Arbeitgeber, Investor et cetera.

## Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie

Die Konstruktion eines unverwechselbaren Konzepts identitätsbezogener Unternehmensführung stellt eine Planungsaufgabe besonderer Komplexität dar und erfordert den konzentrierten Einsatz des gesamten Planungs-Knowhows. Bei der Entwicklung und Vermittlung einer Corporate Identity sind natürlich Spezialisten, die die Methodik der Identitätsermittlung und die Technik ihrer Umsetzung verstehen, eine große Hilfe; ebenfalls erforderlich ist jedoch die interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener Bereiche im Unternehmen selbst. Notwendig wäre insbesondere die Zusammenführung aller kommunikativen Arbeitsfelder zu einer übergeordneten Disziplin "Kommunikationsarbeit" als integrierte Sozialtechnik des Unternehmens. Die Integration der klassischen Arbeitsfelder Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit ist vor allem deswegen notwendig, weil letztere in ihrem heutigen, beschränkten Selbstverständnis nicht mehr imstande sein dürften, die komplexen Kommunikationsaufgaben einer identitätsorientierten Unternehmensführung kompetent zu erfassen und zu bewältigen; es fehlt in diesen Bereichen am rechten Verständnis für die vielfältigen Interdependenzen des Unternehmens. Zudem herrscht dort "berufsständisches Duodezdenken" vor. Neben arbeitsteilig ausgerichteten Kommunikationsspezialisten, die heute noch überwiegend das Berufsbild beherrschen, benötigt das zukünftige Informations- und Meinungsmanagement in wachsendem Umfang kommunikative Integratoren, die über einen weiten Erfahrungshorizont verfügen und arbeitsteiliges Kommunikationswissen problemgerecht zu verknüpfen verstehen. So werden sich bei der allgemeinen Veränderungsdynamik im Zeitalter der Kommunikation auch die Anforderungen an qualifizierte Führungskräfte auf die Fähigkeit zur internen wie externen Kommunikation hin verlagern. Da die identitätsorientierte Unternehmensführung in hohem Maße abhängig von einer Integration der Kommunikation ist, muß Kommunikationsarbeit als ein mit Produktion, Verkauf, Personal oder Finanzen gleichrangiges Vorstandsressort betrachtet werden. Ein solches Kommunikationsressort bildet als zentrale Planungs- und Koordinationsstelle gewissermaßen den Kristallisationspunkt der gesamten unternehmerischen Kommunikationsarbeit, von funktioneller Musik bis zum wirtschaftspolitischen Statement, von der Betriebsbesichtigung bis zur Messe, vom Schwarzen Brett bis zur Personalanzeige, von der Werkszeitung bis zum Fernsehspot, von der Architektur bis zur Zeitungsanzeige, vom Mahnschriftsatz bis zur Datenverarbeitung. Denn nur die Kommunikationsarbeit als Ganzes ist das zentrale Führungsinstrument des Unternehmens.

© Harvard Businessmanager 1985  
Alle Rechte vorbehalten.  
Vervielfältigung nur mit Genehmigung der  
manager magazin Verlagsgesellschaft mbH.

---