

Gerhard Regenthal

Ganzheitliche Corporate Identity

Gerhard Regenthal

# Ganzheitliche Corporate Identity

Form, Verhalten und Kommunikation  
erfolgreich gestalten



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

1. Auflage Januar 2003

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2003

Lektorat: Jens Kreibaum

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-409-12079-1      ISBN 978-3-322-96461-8 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-322-96461-8

## Vorwort

Ein neues Corporate-Identity-Buch?!

Eigentlich lernen wir nur von Büchern, die wir nicht beurteilen können. J. W. v. Goethe

Meine langjährige Arbeit als CI-Unternehmensberater und Weiterentwickler der ganzheitlichen CI-Theorie habe ich in mein neues Buch einfließen lassen, um dieses aktuelle und zentrale Thema der Identitätsfindung in einer Zeit der permanenten Veränderung in allen Bereichen praxisorientiert darzustellen. Als Weiterentwicklung meiner anderen Bücher und Veröffentlichungen ist dieses Buch für Unternehmen, Organisationen und auch für Personen – also für eine breite Zielgruppe gedacht. Über die Einzeldarstellungen einzelner CI-Ansätze hinaus braucht der Markt eine umfassende ganzheitliche Präsentation der Theorie und Praxis der CI. Praktische Beispiele und konkrete Anleitungen sollen in diesem Buch CI effektiv erfahrbar machen und für einen nachhaltigen Erfolg sorgen. CI in dieser neuen Dimension ist nicht mehr nur Design und Imagebildung, sondern verbindet alle Einzelmaßnahmen im Rahmen eines CI-Gesamtkonzepts: CI sorgt für die Implementierung der geplanten Ausrichtung, verstärkt die Identitätsbildung, macht die Unternehmenskultur bewusst und erlebbar und sichert die Profilierung im Wettbewerb.

Das CI-Praxis-Buch umfasst alle drei CI-Säulen – Behavior, Communication und Design. Erfahrene CI-Praktiker unterstützen in Fallbeispielen, Erfahrungsberichten und Praxistipps meine grundlegenden Aussagen und helfen so, ein breites und professionelles Leistungsspektrum anzubieten:

**W. Otto Geberzahn**, Mörikestraße 16, 73525 Schwäbisch Gmünd, Fon: 07171 929124, Fax: 07171 929125, [geberzahn@t-online.de](mailto:geberzahn@t-online.de), [www.wog-consulting.de](http://www.wog-consulting.de).

**Jürgen Hertlein**, Deutsche Blindenstudienanstalt e. V., Am Schlag 8, 35001 Marburg, [hertlein@blista.de](mailto:hertlein@blista.de).

**Henning Horn**, Design Center Stuttgart, Willi-Bleicher-Straße 19, 70174 Stuttgart, [www.design-center.de](http://www.design-center.de).

**Sven Hübner**, Holsteiner Weide 2, 30938 Burgwedel, [www.pestalozzi-stiftung.de](http://www.pestalozzi-stiftung.de).

**Horst Martin**, Markenwerke GmbH, Agentur für Markenarbeit, Feldbrunnenstrasse 43, 20148 Hamburg, Fon 040-413260-0, [www.markenwerke.de](http://www.markenwerke.de).

**Kay-Uwe Rohn**, Im Fischerkamp 42, 38118 Braunschweig, Fon 05 31-280 67 10, [identitaetunddesign@web.de](mailto:identitaetunddesign@web.de).

**Martin Sasse**, Winterstr. 9, 42285 Wuppertal, [info@obermann-schiel.de](mailto:info@obermann-schiel.de).

Ein gutes Image und eine starke Identität – das sind wesentliche Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg. Wie gelingt es Unternehmen, beides zu schaffen? Durch einen ganzheitlichen CI-Prozess, der alle Einzelmaßnahmen integrativ umfasst. Dabei sind

Engagement und Motivation aller Beteiligten gefragt. Ein einheitliches Erscheinungsbild allein – Corporate Design – genügt nicht. Auch Corporate Behavior und Corporate Communication – also die Verhaltensweisen aller Beteiligten sowie die gesamte externe und interne Kommunikation – müssen im Einklang stehen, damit ein profiliertes Image entsteht. CI ist nicht mehr nur das einheitliche Design, sondern die Entwicklung Ihrer ganz spezifischen Identität, die, richtig implementiert, am Arbeitsplatz im Alltag sichtbar wird. CI ist nicht nur Luxus oder Kosmetik, sondern zwingend notwendig, um konsequente Kundenorientierung, hohe Produktqualität und eine erfolgreiche Profilierung des Unternehmens nachhaltig zu erreichen. Integrative Corporate Identity gibt direkte Praxishilfen für Management, Marketing und Design – von der Mitarbeiterführung und Teamentwicklung, über das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit bis hin zum Corporate Design.

Corporate-Identity-Beratungen müssen drei Ansätze ganzheitlich miteinander verbinden, damit die Unternehmen den unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden können. Die Erwartungen und Ansprüche werden dabei noch erhöht, weil die Geschäftsleitungen und Mitarbeiter unter zusätzlichem Handlungsdruck stehen. Alle wollen Veränderungen – alle bringen ihre Erwartungen ein und wollen im CI-Prozess ihre Interessen vertreten sehen – alle wollen eine Veränderung als Verbesserung für sich selbst.

Corporate-Identity-Berater müssen daraus

1. einen gemeinsamen Veränderungsprozess machen, durch CI-Strategien und Selbstgestaltungsmethoden eine große Akzeptanz und Motivation schaffen, eine Aufbruchstimmung, die trotz aller schlechten Bedingungen alle Beteiligten zusammenbringt in einen *gemeinsamen Entwicklungsprozess*.
2. gemeinsam Konzepte und Strategien entwickeln, also für *gute Ergebnisse* sorgen, die von der Mehrheit getragen und gelebt werden und die die Profilierung nach innen und außen verbessern. Hier sind auch konkrete Verbesserungen für alle Beteiligten und den Alltag gefragt, damit die Motivation nicht nachlässt und das Unternehmen den neuen Anforderungen entsprechen kann.
3. die spezifische Identität des Unternehmens gemeinsam herausarbeiten, die die Veränderungsprozesse und die Ergebnisse miteinander verbindet, den Prozess in Gang hält und damit den eigentlichen Erfolg prägt. Nur eine Organisation mit einer gemeinsam entwickelten spezifischen Identität ist ein gutes Unternehmen, damit alle Einzelmaßnahmen ganzheitlich miteinander verbunden sind und von den Beteiligten auch konsequent und glaubwürdig ernst genommen werden. Ohne die Identifikation des Einzelnen sind CI-Programme nur aufgesetzt, Worthülsen und Zwangsmaßnahmen und schaffen keine unternehmerisch sinnvollen Erfolgsaspekte. Isolierte Einzelmaßnahmen ohne Identität sind blinder Aktionismus, der alle Beteiligten nur frustriert und mit viel Aufwand wenig erreicht. Ziel ist also die Entwicklung der *unternehmerischen Identität*.

Bei diesem Entwicklungsprozess geht es nicht darum, alles völlig neu zu machen. Erprobte Denk- und Arbeitsweisen, vorhandene Projekte und die bisherige Unternehmenskultur, die zwar nicht allen direkt bewusst war, aber doch eine gewisse Basis für die Identität darstellt, alle Stärken gilt es bewusst und damit gestaltbar zu machen. Diese gemeinsame Bewusstmachung schafft Transparenz und Klarheit, Selbstbewusstsein und Sicherheit, schafft ein profiliertes Selbstverständnis und ein gutes Image. Stärken stärken und Schwächen abbauen! Es ist also notwendig, Defizite und Schwächen aufzuzeigen und sie abzubauen, Innovationen und neue Anforderungen aufzunehmen und aufbauend auf die bisherige Kultur weiter zu entwickeln. Dadurch können die Professionalisierung, die Qualität und die Leistungsfähigkeit, die Zusammenarbeit und die Identität gestärkt und die Außenwirkung, das Image verbessert werden: Profilierung des Unternehmens nach innen und außen!

Eine integrative Corporate Identity kann diese unterschiedlichen Ansätze ganzheitlich miteinander verbinden und mit CI-Methoden diesen Entwicklungs- und Profilierungsprozess strategisch und effizient anleiten, begleiten und steuern. Die CI-Managementmethoden sind ganz einfache und erprobte Denkweisen, die in den Unternehmen z. T. ansatzweise schon vorhanden sind, die aber als schlüssiges Gesamtkonzept die Veränderung der Organisationen eher ermöglicht und das sehr ergebnis- und doch auch prozessorientiert, zwar konsensorientiert und identitätsstiftend, doch auch die Freiheit des Einzelnen achtend. So kann eine glaubwürdige Selbstgestaltung für alle Beteiligten ganz konkrete und gute Ergebnisse und Erfolge schaffen. Und gerade diese Erfolge sind notwendige Bestätigungen und Anerkennungen für die Beteiligten: *Schaffen Sie eine integrative Identität!*

Dieses Buch kann nichts verändern. Es kann nur helfen, es selbst zu tun: In Ihnen die Motivation freisetzen, sich auf den Weg zu machen und Ihnen dabei die entsprechenden Grundlagen, Strategien und Methoden anbieten und Sie dabei unterstützen und fördern. Verändern können nur Sie selbst etwas. Es beginnt mit Ihrer Einstellung und Denkweise und mit einem ersten Schritt, um selbst zu handeln und eigene Erfahrungen zu bekommen.

1000 Meilen beginnen mit dem 1. Schritt! Koreanisches Sprichwort

Für die *Schnell-Leser* können die Abbildungen und Praxistipps einen ersten Überblick geben. Sie sind für die praktische Umsetzung, zur Anleitung für Strategien, Methoden und Maßnahmen und auch als Foliensätze für Referenten und Multiplikatoren mit entsprechenden Nutzungsrechten vom Autor zu erhalten.

Braunschweig im Dezember 2002 • Gerhard Regenthal • Corporate Identity Akademie

Was ist Corporate Identity?

wissen was war

gestalten was ist

erkennen was wird

## Create Identity



fragen neugierig sein entdecken  
sehen hören wahrnehmen  
kommunizieren verstehen denken  
Träume Wünsche Hoffnungen  
Ziele Werte Grundsätze  
Hindernisse Widerstände Rückschläge  
entwickeln gestalten verändern  
probieren bewusst werden umsetzen  
ordnen reduzieren profilieren  
mit Begeisterung Schmerz und Konsequenz  
selbstbewusst verantwortlich vertrauensvoll  
das Besondere erkennen und lieben  
und alles miteinander verbinden vernetzen zu  
einem gemeinsamen Ganzen:  
sich selbst finden  
create identity



regenthal@ci-akademie.de

© Regenthal

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Wie macht man Corporate Identity? .....	13
Was ist ein integratives CI-Management?.....	13
• Corporate-Identity-Ansätze .....	13
• Nutzen und Notwendigkeit von CI.....	16
• Akzeptanzbildung.....	19
• Zur Ausgangslage für CI-Entwicklungen.....	26
• Aufbau einer CI-Konzeption .....	32
• CI als ganzheitlicher Identitäts-Prozess.....	36
Wie entwickelt man ein CI-Konzept? .....	39
• Das CI-Team .....	40
• Die AMC-Strategie .....	41
• Die Spinnenanalyse (Ist- und Soll-Analysen) .....	44
• Die Kraftfeldanalyse .....	49
• Widerstände gegen CI.....	53
• Die Raster-Analyse .....	55
• Praxistipp für einen integrativen CI-Prozess.....	62
Was bedeutet CI als ganzheitliche Denkweise? .....	62
• CI als ganzheitliche Denkweise für die Zukunft .....	62
• Unternehmenskultur oder Unkultur?.....	66
• Glaubwürdigkeit.....	75
• Was ist Corporate Identity?.....	77
• Identität? Identität! .....	79
• Praxistipp für eine integrative CI-Denkweise .....	85
Attraktivität: der Schlüssel zum Erfolg? (Horn) .....	86
• Zwischen Inszenierung und Wirklichkeit.....	86
• Leistung macht attraktiv .....	87
• Erkennen, verstehen und handeln.....	88
• Die Boten der Identität: Ästhetik und Stil .....	89
• Der „gute Eindruck“ .....	91
• Design: Missverständnis oder Erfolgsfaktor?.....	92
• Fragen zum praktischen Vorgehen.....	95
Wie sorgt man für das richtige und motivierte Verhalten? .....	99
Corporate-Behavior-Konzeption.....	99
• CI-orientierte Mitarbeiterführung.....	101
• Kompetenzkatalog für Führungskräfte.....	105
• Personalführung als komplexer Prozess.....	111
• Innovatives Leitungsmanagement.....	112



• Motivationsmanagement .....	115
• Verhaltensgrundsätze .....	118
• Teamentwicklung .....	120
• Praxistipp für die Verhaltensentwicklung .....	126
Neues Denken in neuen Strukturen (Hübner) .....	127
• Der CI-Prozess in der Pestalozzi-Stiftung .....	127
• Das Leitbild .....	131
• Die Verhaltensgrundsätze .....	133
• Die Führungsleitlinien .....	135
• Das Zielvereinbarungssystem .....	136
Gemeinsame Veränderungen (Hertlein) .....	138
• Der CI-Prozess in der blista .....	138
• Gemeinsame Ergebnisse .....	140
• blista Leitbild .....	141
• Führungsgrundsätze .....	142
CI in der Personalauswahl (Sasse) .....	143
• Bewusste Personalauswahl mit CI .....	143
• Auswahlverfahren gemäß CI .....	146
• Praxistipp zur Personalauswahl .....	150
Wie baut man die Kommunikation und das Marketing auf? .....	151
Corporate-Communication-Konzeption .....	151
• Kommunikation nach innen und außen .....	154
• Aufbau einer CC-Konzeption .....	156
• Ziele der Öffentlichkeitsarbeit .....	157
• Mitarbeiterführung als Basis .....	163
CI-Marketing für ein erfolgreiches Verkaufen .....	164
• Benchmarking: durch Vergleich zum Profi .....	165
• Verhalten zum Kunden .....	168
Positionierung im Markt: Corporate Branding .....	172
• Identität = Branding = Profilierung .....	174
• Unterscheidung der begrifflichen Vielfalt .....	176
• Praxistipp für Corporate Communication .....	178
Das Kommunikationskonzept (Martin) .....	179
• Zu den Grundlagen für Konzepte .....	180
• Am Schluss nicht den Anfang vergessen .....	183
• Zur Entwicklung von Konzepten .....	184
• Positionierung und Kommunikationskonzept .....	187
• Zur Bewertung von Konzepten .....	192
Wie gestaltet man das Erscheinungsbild? .....	195
Corporate-Design-Konzeption .....	195
• Aufbau einer Imageanalyse .....	198
• Entwicklung von Gestaltungsgrundsätzen .....	199

•	Das Wort-Bild-Zeichen .....	201
•	Anwendung des CD-Konzeptes .....	204
•	Praxistipps für das Corporate Design .....	206
	Von der CI zum Corporate Design (Rohn).....	206
•	Inhalte werden zu Bildern .....	207
•	Corporate-Design-Programm .....	209
•	Entwurf einer Unternehmensmarke.....	211
•	Implementierung von Corporate Design .....	212
•	Agenturauswahl.....	214
	Wie kann man den Identitätsprozess in Gang halten?.....	215
	Zukunftsgestaltung .....	215
•	Veränderungsmanagement durch CI? .....	216
	Veränderungsmanagement .....	222
•	Verändern – aber wie?.....	222
•	Grundelemente der Veränderung .....	223
•	Idealtypische Verhinderer .....	225
•	Konfliktmanagement.....	227
•	Veränderungsprozesse.....	231
•	Veränderungen brauchen Strukturen.....	232
•	Stressmanagement.....	233
•	Um-Denken: Regeln zum Stressabbau.....	235
•	Selbstcontrolling als lernende Organisation .....	240
•	CI-Check als Praxistipp.....	248
	Identität ist keine Uniform (Geberzahn) .....	252
•	Identität als Konstruktion .....	252
•	Sinnsuche durch Identität .....	255
•	CI ist Verantwortung.....	260
•	Praxistipps.....	262
	Anhang.....	263
	Literaturverzeichnis zum Thema Corporate Identity.....	263
	Stichwortverzeichnis .....	266
	Der Autor .....	270

# 10 Schritte zur integrativen Corporate Identity



## Integrative Identität:

In 10 Schritten mit der ganzheitlichen Corporate-Identity-Strategie zur profilierten und professionellen Identitätsentwicklung

Schritte	Wer?	Wann?
1. Akzeptanzschaffung: Aufmerksamkeit, Informationen, Vorbesprechungen, CI-Workshops, Prozesssteuerung (AIDA, ABC-Methode, Akzeptanzschaffungsmethode)		
2. Beschluss der Geschäftsleitung / des Vorstandes für den Ganzheitlichen Identitäts-Prozess (GIP): Mitarbeiter in Aktivitäten direkt einbeziehen und beteiligen, Mehrheitsbeschlüsse über 50%, CI-Team-Auftrag (AMC-Strategie)		
3. Bildung des Steuerungsteams: (Corporate-Identity-Team, Team-Uhr, Team- und Arbeitsregeln, Multiplikatoren)		
4. Ist-Soll-Analyse, Stärken-Schwächen-Profil, erste gemeinsame Ziele: 8x8 Kriterien als CI-Elemente / CI-Konzept, Motivation, Konzentration, Strategie (Spinnen-Analyse, Unter-Spinnen, Zielfindungspyramide)		
5. Effiziente Maßnahmen zur Zielerreichung und Veränderung: Zwischencontrolling / -erfolge (Kraftfeld-Analysen, Projektmanagement, Aktionspläne)		
6. Leitbildentwurf des CI-Teams, das aus der gemeinsamen Diskussion mit den Mitarbeitern entstanden ist: Unternehmensgrundsätze, Leitbilder, Richtlinien, Umsetzungsvorschlägen (Identitätsbildung, Befragung)		
7. Beschluss der Geschäftsleitung /des Vorstandes: Entscheidung (mögl. 2/3 Mehrheit), Umsetzung, Konkretionen und Ergänzungen (CI-Team, CI-Strategien und Methoden)		
8. Kommunikation nach innen und außen: Mitarbeiter und Kunden informieren; Leitbild präsentieren, veröffentlichen		
9. Teilkonzepte und Richtlinien entwickeln: Abstimmung, Vernetzung mit allen Teilbereichen / anderen Prozessen; Personalentwicklung, Marketing, Design (Raster-Analysen, glaubwürdiges Umsetzen im Alltag, Corporate Branding)		
10. Selbstcontrolling als Soll-Ist-Vergleich, Evaluation, Prozess in Gang halten, Nachbesserungen, Innovationen, lernende Organisation: (Spinnen-Analyse, GIP-Uhr, Controlling-Leitfragen, CI-Check, CI-Beratung)		

© Regenthal

Abbildung 1