

# Corporate Identity & Corporate Design

DAS KOMPENDIUM

3., AKTUALISIERTE UND ERWEITERTE AUSGABE

HRSG.: MATTHIAS BEYROW / PETRA KIEDAISCH / NORBERT W. DALDROP

# Corporate Identity & Corporate Design

**DAS KOMPENDIUM**

3., AKTUALISIERTE UND ERWEITERTE AUSGABE

HRSG.: MATTHIAS BEYROW, PETRA KIEDAISCH, NORBERT W. DALDROP

## **Impressum**

### **Redaktion**

Christine Pfirrmann, Cornelia Reinhardt

### **Gestaltung, Cover, Litho**

Buerobeyrow/Vogt, Berlin

### **Druck**

freiburger graphische betriebe GmbH & Co. KG

### **Papier**

ClaroBulk 135 g/m<sup>2</sup>

©Copyright 2013 avedition GmbH, Ludwigsburg

©Copyright für die Fotos bei den Autoren, Unternehmen, Agenturen und Fotografen

©Copyright für die verwendeten Markenzeichen bei den einzelnen Unternehmen

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung und Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Die Verwendung der Markenzeichen liegt bei den jeweiligen Markenrechtsinhabern.

ISBN 978-3-89986-185-3

Printed in Germany

# Inhalt

<b>Petra Kiedaisch, Norbert W. Daldrop</b>	6 Vorwort
<b>Matthias Beyrow</b>	8 CI, CD etc. – ein Fach-ABC
HALTUNGEN	
<b>Florian Pfeffer</b>	26 Das neue Normal
<b>Jochen Rädeker</b>	34 Richtig ist das neue Schön
<b>Claus Koch</b>	44 Vitalität und Konsequenz
<b>Barbara Baumann / Gerd Baumann</b>	52 Alles soll so einfach wie möglich sein, ...
<b>Thomas Manss</b>	58 Humor ist nichts zum Lachen
<b>Ruedi Baur</b>	68 Eine Kuh ist eine Kuh
INSTRUMENTE	
<b>Frank Heidmann</b>	74 Interface Design: Corporate Interaction
<b>Martin Jordan / Christian Vatter</b>	92 Corporate Service Design: Vom Image zur Experience
<b>Norbert W. Daldrop</b>	104 Livekommunikation: Show – don't tell!
<b>Wolfgang Strack</b>	116 Corporate Motion und Branding
<b>Mark Lehmann / Carl-Frank Westermann</b>	126 Corporate Sound und Branding
<b>Erik Spiekermann</b>	138 Schrift ist sichtbare Sprache
<b>Petra Kiedaisch</b>	150 Corporate Books
<b>Danijela Djokic / Martin Grothmaak</b>	162 Corporate Code: Visuelle Programme
<b>Paul Paulousek</b>	172 Dialog statt Dokumentation
<b>Andreas Uebele</b>	178 Orientierung, ohhh...!
<b>Jons Messedat</b>	186 Corporate Architecture
<b>Thomas Hundt / Ingo Zirngibl</b>	196 In situ – Markeninszenierung im Raum
<b>Michael Ostertag-Henning</b>	206 Integrierte Markenführung
<b>Uwe R. Brückner</b>	214 Corporate Scenography
<b>Jürgen R. Schmid</b>	228 Corporate Industrial Design
<b>Christoph Böninger</b>	236 Corporate Product Design
<b>Armin Angerer</b>	244 Corporate Packaging
<b>Regina Henkel</b>	252 Corporate Fashion
<b>Matthias Beyrow</b>	260 Merkwert Marke
	271 Literatur- und Quellenverzeichnis
	275 Autorenverzeichnis

# Corporate Identity & Corporate Design

**DAS KOMPENDIUM**

3., AKTUALISIERTE UND ERWEITERTE AUSGABE



# Corporate Identity & Corporate Design

**DAS KOMPENDIUM**

3., AKTUALISIERTE UND ERWEITERTE AUSGABE

HRSG.: MATTHIAS BEYROW, PETRA KIEDAISCH, NORBERT W. DALDROP



# Inhalt

<b>Petra Kiedaisch, Norbert W. Daldrop</b>	6 Vorwort
<b>Matthias Beyrow</b>	8 CI, CD etc. – ein Fach-ABC
HALTUNGEN	
<b>Florian Pfeffer</b>	26 Das neue Normal
<b>Jochen Rädeker</b>	34 Richtig ist das neue Schön
<b>Claus Koch</b>	44 Vitalität und Konsequenz
<b>Barbara Baumann / Gerd Baumann</b>	52 Alles soll so einfach wie möglich sein, ...
<b>Thomas Manss</b>	58 Humor ist nichts zum Lachen
<b>Ruedi Baur</b>	68 Eine Kuh ist eine Kuh
INSTRUMENTE	
<b>Frank Heidmann</b>	74 Interface Design: Corporate Interaction
<b>Martin Jordan / Christian Vatter</b>	92 Corporate Service Design: Vom Image zur Experience
<b>Norbert W. Daldrop</b>	104 Livekommunikation: Show – don't tell!
<b>Wolfgang Strack</b>	116 Corporate Motion und Branding
<b>Mark Lehmann / Carl-Frank Westermann</b>	126 Corporate Sound und Branding
<b>Erik Spiekermann</b>	138 Schrift ist sichtbare Sprache
<b>Petra Kiedaisch</b>	150 Corporate Books
<b>Danijela Djokic / Martin Grothmaak</b>	162 Corporate Code: Visuelle Programme
<b>Paul Paulousek</b>	172 Dialog statt Dokumentation
<b>Andreas Uebele</b>	178 Orientierung, ohhh...!
<b>Jons Messedat</b>	186 Corporate Architecture
<b>Thomas Hundt / Ingo Zirngibl</b>	196 In situ – Markeninszenierung im Raum
<b>Michael Ostertag-Henning</b>	206 Integrierte Markenführung
<b>Uwe R. Brückner</b>	214 Corporate Scenography
<b>Jürgen R. Schmid</b>	228 Corporate Industrial Design
<b>Christoph Böninger</b>	236 Corporate Product Design
<b>Armin Angerer</b>	244 Corporate Packaging
<b>Regina Henkel</b>	252 Corporate Fashion
<b>Matthias Beyrow</b>	260 Merkwert Marke
	271 Literatur- und Quellenverzeichnis
	275 Autorenverzeichnis

*»Gestaltung ist nicht Kosmetik und nicht nur Verkaufshilfe,  
sondern Charakterdarstellung (sofern vorhanden).«*

In Erinnerung an Kurt Weidemann († 2011),  
Mitherausgeber der Erstausgabe 1997

PETRA KIEDAISCH / NORBERT W. DALDROP

# Vorwort

Erst waren es zehn Jahre Abstand, dann nur noch fünf: Nach nur der Hälfte der Zeit erscheint nun die dritte, aktualisierte Ausgabe des Kompendiums. Zum einen, weil die zweite Ausgabe von 2007 schneller vegriffen war als die erste von 1997, zum anderen, weil sich die Strategien und Maßnahmen im Bereich der Corporate Identity (CI) und des Corporate Designs (CD) wesentlich schneller verändert haben. Die Digitalisierung und damit einhergehend die immense Beschleunigung gesellschaftlicher Prozesse stellten auch die Gestaltung von Markenkommunikation vor neue Herausforderungen.

Gestiegen ist vor allem die Verantwortung der Gestalter von CI und CD. Markenwerte zu schaffen wie Vertrauen, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit ist wichtiger geworden, als Identitäten und ihre Botschaften zu visualisieren. Vorbei die Zeit der allmächtigen Style-Gurus und Designer-Superstars, vorbei die Zeit der großen Markenmonologe. Ohne nachhaltiges Denken, ohne Einbindung des Kunden, seiner Netzwerke und vielfältiger Interaktion und Partizipation ist Branding nicht mehr möglich. Die Berührungspunkte von Unternehmen und Kunden haben sich durch Internet und Endgeräte dermaßen vervielfacht, dass eine Marke viel transparenter, angreifbarer und überprüfbarer geworden ist.

Die Konsequenz: Nicht mehr die Unternehmen, sondern der Dialog mit den Kunden steht im Mittelpunkt der Markenkommunikation. All jene Kanäle haben an Bedeutung gewonnen, durch die eine Marke unmittelbar erlebt und gelebt werden kann: möglichst live, möglichst persönlich, möglichst direkt, möglichst schnell, jederzeit und überall. Die Markenzone ist regelrecht explodiert, Interfaces und Touchpoints haben das Logo als Absender abgelöst.

Dieser neuen Situation werden wir mit einer rundum erweiterten Ausgabe gerecht: neue Autoren, neue Themen, neue Projekte und ein neuer Look. Aktuelle Haltungen und Instrumente sind ergänzt, nach wie vor gültige Texte auf den neuesten Stand gebracht. Geblieben ist nur der bewährte Buchaufbau, der im ersten Teil zeitgemäße Denkweisen präsentiert und im zweiten Teil einzelne Maßnahmen praktisch und mit How-to-do-Anleitung durchdekliniert – vorgestellt von absoluten Profis in ihrem jeweiligen Fach.

Nun wünschen wir Ihnen mit diesem Buch die nötige Orientierung und Erfolg bei der Umsetzung! Einstimmen wird Matthias Beyrow mit einem aktuellen CI/CD-ABC und den wichtigsten Stichworten und Fragen der Zeit.

Petra Kiedaisch und Norbert W. Daldrop  
Ludwigsburg, im August 2013

A photograph of a couple walking along a beach at sunset. The sky is a deep blue, transitioning to orange and yellow near the horizon. Two palm trees stand on the left side of the frame. The couple, a man in a white shirt and dark pants, and a woman in a red and white patterned dress, are walking away from the camera towards the right. They are holding hands and appear to be in a romantic mood.

**mag-picture alliance**

MATTHIAS BEYROW

# CI, CD etc. – ein Fach-ABC

Als Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler und Hans Joachim Funck im Jahr 1980 das Buch *Corporate Identity* herausgaben, war nicht klar, dass das Buch elf Auflagen erfahren und sich sein Titelbegriff in den normalen Sprachgebrauch – wenn auch nicht immer korrekt verwendet – einsiedeln würde. Die Autoren haben mit *Corporate Identity* einen eingängigen Begriff und ein universelles Modell für das Prinzip der Wahrnehmung von Unternehmen und Institutionen geschaffen. Mittlerweile übertrugen einige Autoren die Prinzipien der Unternehmensrezep- tion analog auf Marken. Da ich in dem folgenden ABC Erkenntnisse aus dem Bereich des Marketings und der Markensoziologie mit der Idee der Corporate Identity verschränke, erlaube ich mir der Kürze wegen, die Begriffe *Unternehmen* und *Marke* zusammenfassend und synonym zu verwenden.

Dieses einleitende ABC setzt nicht-lineare und sicher nicht vollständige, kritische und bisweilen heitere, in erster Linie aber informative Impulse zum Nachdenken über Corporate Identity, die einen erheblichen Teil unserer Alltagskultur bestimmt.

## AGONIE

Das System der ↗Corporate Identity sei am Ende, behaupten Kritiker, weil es eben nicht möglich sei, wirklich alle Äußerungen eines Unternehmens kongruent zu gestalten. A. wird konstatiert, weil es angesichts wachsender Skepsis gegenüber Unternehmen immer schwerer für diese wird, das ↗Image – also ihre Rezeption und Bewertung in der Öffentlichkeit – zu steuern.

Fakt ist, dass die ↗Stakeholder eines Unternehmens mitunter widersprüchliche Interessen und Erwartungen haben, die inhaltlich schwierig zu koordinieren sind – jedenfalls nach dem Imperativ von ↗Identität verstanden als Gleichheit und Einheitlichkeit von Unternehmensäußerungen. Denkt man es konstruktiv, gehört zur Identität im Sinne der ↗Typik von Unternehmen schlicht, dass sie unterschiedliche Interessen auch unterschiedlich bedienen. Fakt ist zweitens, dass durch die Digitalisierung die Anzahl der ↗Touchpoints enorm zugenommen hat. Die Erwartung an Services wächst stetig. Es gilt, eine steigende Anzahl an Schnittstellen zum Verbraucher zu konzipieren. Fakt ist drittens, dass Konsumenten ein Bewusstsein dafür entwickelt haben, dass Äußerungen eines Unternehmens grundsätzlich im Interesse des Unternehmens geschehen. Die Folge ist Erosion von ↗Glaubwürdigkeit und ↗Vertrauen. Da jedes Unternehmen dieser systematischen Skepsis unterliegt, gilt für alle Unternehmen gleichermaßen, sich mit ihr auseinanderzusetzen. Die Wirkungsmacht von Corporate Identity mag nachgelassen haben, weil der Verbraucher kritischer und fordernder geworden ist. Ihr Prinzip ist damit nicht widerlegt.

linke Seite

## Bild und Image

Manche Bilder sind von bestimmten Märkten derart strapaziert worden, dass man sie sofort als Symbole akzeptiert. Dieses Bild liest sich als Klischee vom perfekten Urlaub. Doch ebenso wie namhafte Reiseanbieter könnte eine Marke für Sonnencreme, für Schokoriegel oder ein Kreditinstitut der Absender sein.

Foto: dpa

### ALTERITÄT

Der Begriff A. taucht bei der Klärung von  $\nearrow$  Identität in der Kulturanthropologie auf. A. beschreibt rituelle und visuelle Zeichensysteme, mit denen (fremde) menschliche Kulturen und Gruppen versuchen, Bedeutungen und Sinnzusammenhänge zu produzieren, um sich damit von anderen abzugrenzen. Was ist das andere, als wenn Unternehmen typische Rituale entwickeln, um zur Identifikation z.B. der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erlebbare Merkmale (oder wortwörtlich merkwürdige Erlebnisse) zu schaffen? Außerdem ist A. eine schöne Erinnerung an das Wesentliche der  $\nearrow$  Corporate Identity: nämlich Andersartigkeit [von lat. *alter* = der andere]. Die könnte also beinahe *Corporate Alterity* heißen.

### ANGEMESSENHEIT

A. ist sicher eines der wichtigsten Schlagworte zur Beurteilung von Design- und Kommunikationsmaßnahmen, aber zugleich eines der schwammigsten und subjektivsten. Es beschreibt, ob ein Artefakt oder Verhalten zu einem Absender oder einer Situation passt. Die Schwierigkeit besteht darin, dass A. keinen absoluten Wert beschreibt: je nach Kontext und Anlass kann angemessen laut oder leise, offensiv oder defensiv, groß oder klein heißen. Je nach Medium wird technische/materielle, gestische/kommunikative, gestalterische/formale und inhaltliche/sprachliche A. unterschieden. Ein Bezugssystem für A. kann ein intelligentes  $\nearrow$  Corporate Design sein, das für unterschiedliche Kommunikationsinhalte unterschiedliche Lautstärken zulässt. Ein anderes Bezugssystem mag das im Unternehmen gelebte Temperament sein, wieder ein anderes themen- oder branchenspezifische Gepflogenheiten, ein weiteres das Budget etc. In jedem Falle treffen interne Maßstäbe auf Erwartungen von außen. A. muss stets neu ermessen und verhandelt werden. Dafür braucht es Interesse an Verantwortung, Kenntnis des Handlungsumfangs, Empathie und kluge Instanzen.

### AUTHENTIZITÄT

A. steht für Echtheit, Stimmigkeit – schlussendlich für Glaubwürdigkeit. Künftig werden Konsumenten, laut der Konsumpsychologin Simonetta Carbonaro, verstärkt A. in Produkten und Unternehmen suchen.<sup>1</sup> Deshalb sollten diese sich auf ihre individuellen und tatsächlichen Stärken besinnen. Ob die Behauptungen eines Unternehmens authentisch sind oder deren Wirkung lediglich A. simuliert, wird aufgrund der Dichte an Touchpoints mittel- oder langfristig durchschaubar.

**BP und Deepwater Horizon**  
 Das Ausmaß der Umweltzerstörung durch den »Blowout« der »Deepwater Horizon«-Plattform im Golf von Mexiko im Jahr 2010 sprengte nicht nur das menschliche Vorstellungsvermögen. Nie zuvor war eine ähnliche Katastrophe medial so präsent – gipflend in Unterwasseraufnahmen sprudelnder Tiefseeölquellen. Der eigentliche Skandal – neben der offensichtlichen ökologischen Katastrophe – wurde erst später mit den Ergebnissen des US-Untersuchungsausschusses bekannt: Zur dieser epochalen Ölpest führte eine Mischung aus Schlamperei, Ignoranz gegenüber Gutachten und Gier. Sicher wird ein Konzern wie BP damit in Misskredit gezogen. Aber was sind die Konsequenzen? Shell hatte 1995 die »Brent Spar« (mit einem temporären Boykott), Esso 1989 die »Exxon Valdez« – und auch morgen fahren wieder alle im Pkw zur Arbeit.

Foto: dpa



<sup>1</sup> Vgl. Carbonaro, Simonetta: Die Kunden suchen authentische Produkte und Erfahrungen. In: impact2, Magazin der Publisuisse 2/2010, S. 4.

**AUTOR**

Jedes Unternehmen ist Autor seiner eigenen *↗*Inhalte. In der Historie, den Wertvorstellungen, der Bedeutung seiner Produkte bzw. Dienstleistungen und seinem täglichen Handeln steckt der Stoff, aus dem sich die *↗*Story eines Unternehmens zusammensetzt. »*Menschen mögen Geschichten*«,<sup>2</sup> sagt Dieter Herbst. Ich möchte ergänzen: ... wenn sie *↗*relevante Inhalte bieten und gut erzählt sind.

**AUTORITÄT**

Die Angelsachsen haben es da einfacher: deren *authority* klingt einfach nicht ganz so lästig nach autoritärem Lehrer oder Chef. Dabei ist mit A. laut Duden doch der »*auf Leistung oder Tradition beruhende Einfluss einer Person oder Institution und das daraus erwachsende Ansehen [...]*«<sup>3</sup> gemeint. Ansehen aufgrund von Leistung – so in etwa kann man Markenbildung beschreiben! In diesem Sinne wünsche ich mir mehr Unternehmen mit Autorität.

**BRAND**

Eine B. ist funktional gesehen ein Markenzeichen (*↗*Marke), also Name, Bild oder/und Klang. Sie weist auf den Produzenten, Provider/Händler von Produkten oder Dienstleistungen hin und unterscheidet sie von Konkurrenten. Mit der Identifizierbarkeit einer B. geht laut David Aaker<sup>4</sup> ein Bündel von Assoziationen und Erfahrungen einher. Sie repräsentieren, wofür eine B. steht, was sie funktional verspricht und was sie für den Konsumenten bedeutet. B. Effects oder Markenfunktionen sind nach Kai-Uwe Hellmann<sup>5</sup> a) Unterscheidungs- und Identifizierungsfunktion, b) Entlastungs- und Orientierungsfunktion, c) Garantie- und Vertrauensfunktion, d) Prestige- und Identitätsfunktion sowie e) Kommunikations- und Inklusionsfunktion.

Wenn Konsumenten B.s als Attribute ihrer eigenen Persönlichkeit nutzen, machen sie Marken zu ihren Marken und entwickeln persönliches Interesse an deren Integrität, für Produktionsbedingungen, an Personalpolitik. Unter Umständen wollen sie nicht länger Publikum eines Markenmonologs sein, sondern in Dialog mit ihrer Marke treten. Ausführlicher betrachtet Florian Pfeffer unter anderem diesen Aspekt ab Seite 26.

**CHUZPE**

Zielgerichtete, konstruktive und verantwortliche Unverschämtheit, die man sich von Designern wünschen darf, wenn es um intelligente Unternehmensüberraschungen geht.

**CORPORATE**

**1.** Faule und meist abwertende Kurzform für *Corporate Design*, wenn sich Gestalter über ihre Arbeit unterhalten. **2.** Klug gewählter Co-Begriff in *↗*Corporate Identity mit Konnotationen von *gemeinsam* bis *körperschaftlich*. C. platziert Corporate Identity als gemeinschaftliche Aufgabe und erweitert das Wirkprinzip über Unternehmen hinaus auch auf Körperschaften: Institutionen, Organisationen, Behörden, Vereine, Städte, Hochschulen etc.

**CORPORATE BEHAVIOUR**

= Unternehmensverhalten: das eindrücklichste und nachhaltigste Tool von Unternehmen zur Äußerung ihrer *↗*Persönlichkeit in der *↗*Corporate Identity (siehe auch *↗*Handlungsfelder und *↗*Service Design).

2 Herbst, Dieter: Storytelling. 2. Auflage Konstanz 2011, S. 7.

3 Duden Deutsches Universalwörterbuch, 7. Auflage Mannheim 2011

4 Vgl. Aaker, David A.: Langfristig erfolgreiche Markenstrategien. In: Klaus Brandmeyer/Alexander Deichsel (Hg.): Jahrbuch Markentechnik 1997/98. Frankfurt a. M. 1998, S. 103–113.

5 Vgl. Hellmann, Kai-Uwe: Soziologie der Marke. Frankfurt a. M. 2003, S. 126.

**CORPORATE COMMUNICATIONS**

= Unternehmenskommunikation: das Tool zum Transport von Inhalten in Referenz zur ↗ Persönlichkeit in der ↗ Corporate Identity (siehe ↗ Handlungsfelder).

**CORPORATE DESIGN**

= visuelles Erscheinungsbild von Unternehmen: kontinuierliche, visuelle Klammer als Repräsentanz der ↗ Persönlichkeit in der ↗ Corporate Identity (siehe ↗ Handlungsfelder und ↗ Design).

**CORPORATE IDENTITY**

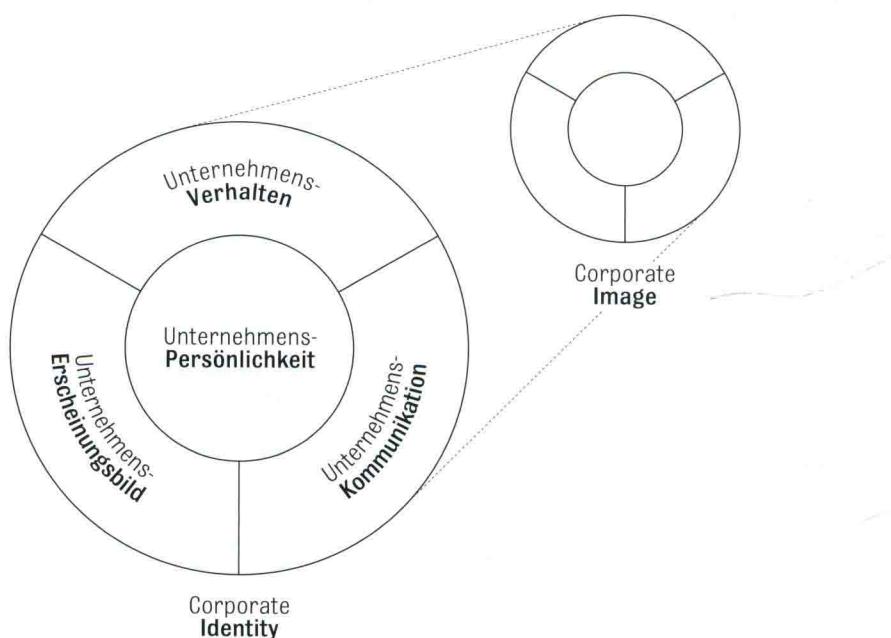
Das große Verdienst von Birkigt, Stadler und Funck liegt in der Idee einer ganzheitlichen Betrachtungsperspektive eines Unternehmens: Alle Äußerungen – gleich welchen Mediums und egal, ob intendiert oder nicht intendiert – formen das Bild eines Unternehmens, das ↗ Corporate Image.<sup>6</sup> Diese These zweifelt 33 Jahre später niemand mehr an. Sie basiert auf der Annahme, dass Unternehmen nicht anders wahrgenommen werden als Menschen. So wie wir unsere Mitmenschen nach ihrem Aussehen, ihren Aussagen und ihrem Verhalten beurteilen und einordnen, verfahren wir analog mit Unternehmen. Volker Trommsdorf formuliert das so: »Die Wahrnehmung von Marken hat sehr viel gemeinsam mit der Wahrnehmung von Personen: Sie ist ganzheitlich, schematisch, wertend, konsistent und stabil, zeichnet sich durch hohe Wiedererkennbarkeit auch nach vielen Jahren aus, und es werden die ›charakteristischen‹ Eigenschaften attribuiert.«<sup>7</sup>

Birkigt/Stadler/Funck unterteilen die Unternehmensäußerungen recht grob in die drei Dimensionen Verhalten, Kommunikation und Aussehen und definieren sie als ↗ Handlungsfelder von Unternehmen. Die öffentliche Rezeption von Unternehmen kann damit gezielt beeinflusst werden. Der Ausgangspunkt für die Ausgestaltung der Handlungsfelder liegt in der Unternehmenspersönlichkeit (↗ Persönlichkeit): »In der wirtschaftlichen Praxis sei [...] Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definier-

**CI-Modell**

Die Übertragung einer Unternehmenspersönlichkeit auf die Handlungsebenen Kommunikation, Design und Verhalten nennen Birkigt, Stadler und Funck Corporate Identity. Diese Werkzeuge transportieren die Persönlichkeit und erzeugen in den Köpfen der Beobachter ein Corporate Image.

Grafik: Beyrow (vgl. Fußnote 6)



6 Vgl. Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus M./Funck, Hans Joachim (Hg.): Corporate Identity. 9. Auflage, Landsberg 1998, S. 23.

7 Vgl. Trommsdorf, Volker: Markenmanagement und Kommunikation – Schwachstellen und Chancen. In: Transfer – Werbeforschung & Praxis Jg. 42 Heft 4/5, Hamburg 1997, S. 4.

ten (*Soll-)*Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.«<sup>8</sup> Die Unternehmenspersönlichkeit ist hierbei definiert als »manifestiertes Selbstverständniss [des Unternehmens] in seinem (mikroökonomischen) Bestand, seinen Zielen, seinen Zwecken, in seiner makroökonomischen Funktion und seiner sozialen Rolle.«<sup>9</sup>

Aus → Persönlichkeit wird also mittels dreier Handlungswerzeuge CI, die wiederum ein → Image erzeugt. Das klingt schlüssig, ist aber technokratisch gedacht. Denn mehr noch als dass CI eine Methode wäre, ist sie ein Symbol für die Kontrolle über die Unternehmensrezeption. Aus dem Missverständnis totaler Planbarkeit verschreibt sich CI häufig der Idee von starrer Eindeutigkeit.

### (CORPORATE) IMAGE

I. ist das Fremdbild einer Marke oder eines Unternehmens, das in den Köpfen der Menschen entsteht. Im idealen Fall spiegelt es die tatsächlichen Qualitäten und die → Substanz eines Unternehmens. I. wird von Birkigt, Stadler und Funck definiert als die »Projektion der Corporate Identity im sozialen Feld«.<sup>10</sup> Corporate Identity repräsentiert dabei das Selbstbild. Je größer die Übereinstimmung zwischen Selbstbild (C. Identity) und Fremdbild (C. Image), desto wirksamer hat ein Unternehmen auf den Handlungsfeldern agiert.

Während sich die Corporate Identity (also die Formulierung der Persönlichkeit und die Gestaltung der Werkzeuge) in der Kontrolle des Unternehmens befindet, gehört das I. allein der Öffentlichkeit. Neben den drei intendierten Handlungsfeldern von Unternehmen wirken noch eine Menge – vom Unternehmen nicht intendierte – Impulse auf den Konsumenten ein. Das Image entsteht demnach aus einer komplexen und höchst individuellen Verarbeitung von Erlebnissen, Interpretationen und Assoziationen. Seine Wertung ist mit einer direkten Formel nicht berechenbar.

### Die Bahn kommt ...

Als Michael Schirner in den 1970er Jahren Headlines texten konnte wie »Alle reden über das Wetter. Wir nicht.«, war die Bahn-Welt noch in Ordnung. Heute ist der Service umfangreicher als damals und die zu vollbringende Leistung aufgrund von Hochgeschwindigkeitszügen und -strecken wohl ohnegleichen hoch. Und doch ist das Image der Bahn so schlecht wie nie. Einen harten Winter mit verzerrtem Fahrplan verzeiht man der komplexen Infrastruktur. Doch wenn die Unregelmäßigkeiten im Plan proportional zu den Kommunikationsstrategien ansteigen und der Beischwichtigung von Unzufriedenheit mehr Aufmerksamkeit gewidmet zu werden scheint als dem Instandhalten von Zuverlässigkeit, dann ist das keine Frage von Service mehr, sondern schlicht mangelhafte Leistung von Dienst.

Foto: dpa



8 Birkigt/Stadler/Funck 2002, S. 18.

9 Birkigt/Stadler/Funck 2002, S. 19.

10 Birkigt/Stadler/Funck 2002, S. 23.