



Shireen Stengel/Carsten Rennhak

# Corporate Identity – Aktuelle Trends und Managementansätze

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer

Nr. 2011-08



**Hochschule Reutlingen**  
Reutlingen University

## 1 Einleitung

In den vergangenen Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen schwerwiegend verändert. In Zeiten der Globalisierung sind Märkte gesättigt und Produkte substituierbar. Da sich Produkte hinsichtlich der Qualität ähneln, ist eine Differenzierung über diese – für Konsumenten selbstverständliche – Komponente kaum mehr möglich. Dabei bestimmt ein rasantes Tempo die Einführung neuer Produkte, so dass die Anzahl an Produktflops steigt.<sup>1</sup> Bspw. scheitern 70% aller Neueinführungen im Segment der Fast Moving Consumer Goods.<sup>2</sup> Sind Produkte jedoch erfolgreich, werden sie unverzüglich von der Konkurrenz kopiert. Dadurch herrscht neben den Originalprodukten ein Überangebot an Produktkopien sowie Pseudo- und Handelsmarken, was wiederum die Substituierbarkeit erhöht.<sup>3</sup>

Zudem sind die Ansprüche der Kunden gestiegen. Ein Produkt wird nicht mehr nur aufgrund seines bloßen Nutzens gekauft. Vielmehr interessieren sich Kunden für das Unternehmen, das hinter dem Produkt steht, und welche Werte dieses vertritt. Kunden suchen emotionale Bindungen und Identifikationsmerkmale.<sup>4</sup> Sie sind folglich nicht nur wählerischer und kritischer, sondern auch unberechenbarer. Des Weiteren werden in Zeiten des *Information Overload* Konsumenten dermaßen mit Informationen überhäuft, dass nur noch ein Bruchteil der Informationen wahrgenommen wird.<sup>5</sup> All diese Entwicklungen auf den Märkten haben zur Folge, dass viele Produkte und Marken kein einzigartiges Profil mehr aufweisen und nicht mehr klar ist, für was die Marke eigentlich steht. Das Vertrauen der Marktpartner geht verloren, stabile Kundenbeziehungen lösen sich und das Thema Kundenbindung wird zur großen Herausforderung.<sup>6</sup>

Gleichermaßen verlangen gesellschaftliche Veränderungen, wie die Verschiebung von Werten, unternehmerisches Umdenken und Handeln. Werte wie Gesundheits- und Umweltbewusstsein, die Förderung sozialer und humanitärer Ziele gewinnen an Bedeutung. Wichtiger geworden sind außerdem Selbstentfaltung, Individualität und Gemeinschaftserlebnis. So verlangen Mitarbeiter in der heutigen Zeit nach dem Sinn ihrer Tätigkeit, wollen stärker in das Unternehmensgeschehen eingebunden werden und die übergeordneten Ziele des Unternehmens kennen.<sup>7</sup>

Nicht nur das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld hat sich verändert, sondern auch die Unternehmen selbst. Die Anzahl an Fusionen, Kooperationen und Übernahmen ist in den vergangenen Jahren drastisch gestiegen. Oftmals führen solche (Struktur-)Veränderungen zur Verwirrung bei Kunden und zum Verlust des „Wir-Gefühls“ der Mitarbeiter. Durch Diversifikation verwässern heterogene Produktsortimente das Profil der Dachmarke, so dass einzigartige, unverwechselbare

---

<sup>1</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 7f.

<sup>2</sup> Vgl. Markenverband, GfK und Serviceplan (2006), S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 7f.

<sup>4</sup> Vgl. *Schmidt* (1996), S. 28.

<sup>5</sup> Vgl. *Rinne/Rennhak* (2006).

<sup>6</sup> Vgl. *Rennhak* (2006).

<sup>7</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 16ff.

Marken zur Seltenheit werden. Zusätzlich erschweren Produktmanager, die sich kurzfristige Erfolge als Ziel gesetzt haben, eine langfristige, konsistente Markenführung.<sup>8</sup>

In solchen Zeiten ist eine klare und einzigartige Unternehmens- bzw. Markenidentität für viele Firmen lebensnotwendig. Denn dadurch ist es möglich, sich von der Konkurrenz abzuheben, sowie Marktteilnehmern eine stärkere Orientierung und Sicherheit zu bieten. Mithilfe der Vermittlung von Werten und Normen können sich interne sowie externe Bezugsgruppen mit dem Unternehmen identifizieren. Eine solche Identifikation schafft Vertrauen und bildet die Basis für langfristige Beziehungen. Besonders Unternehmen mit breitem Produktportfolio sollten auf eine einzigartige Unternehmensidentität (Corporate Identity – CI), setzen. All diese Aspekte werden in einem professionellen Corporate Identity Management (CIM) beachtet und umgesetzt.<sup>9</sup>

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, den aktuellen Entwicklungsstand von CI zu erläutern, anhand von Experteninterviews die aktuelle Situation in der Praxis darzustellen sowie Trends und Entwicklungslinien im Bereich CI aufzuzeigen.

## 2 State-of-the-Art

CI kann als Identität eines Unternehmens übersetzt werden und „ergibt sich aus dem gemeinsamen Selbstverständnis aller Mitarbeiter über die Unternehmenspersönlichkeit.“<sup>10</sup> Je mehr sich dabei die Mitarbeiter über dieses Selbstverständnis einig sind, desto stärker ist die Persönlichkeit des Unternehmens, die intern wie extern über das Verhalten (Corporate Behaviour – CB), die Kommunikation (Corporate Communication – CC) und das Erscheinungsbild (Corporate Design – CD) vermittelt wird. Im Rahmen des CIM wird das Selbstverständnis des Unternehmens langfristig und systematisch analysiert, geplant, gestaltet und kontrolliert.<sup>11</sup>

Das bekannteste, wenn auch nicht unumstrittene,<sup>12</sup> CI-Konzept von *Birkigt/Stadler* (2002, S. 18ff.) wird von *Kleinfeld* (1992, S. 27) als ganzheitlicher Ansatz zur strategischen Unternehmensführung bezeichnet.<sup>13</sup> Sie verstehen CI „in Parallele zur Ich-Identität als schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem ‚Wesen‘.“<sup>14</sup> Des Weiteren ist demnach CI „in der wirtschaftlichen Praxis [...] 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 definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle

---

<sup>8</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 11ff.

<sup>9</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 8.

<sup>10</sup> *Herbst* (2009), S. 18.

<sup>11</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 18.

<sup>12</sup> Vgl. *Lenzen* (1996), S. 36f.

<sup>13</sup> Vgl. *Kleinfeld* (1992), S. 27.

<sup>14</sup> *Birkigt/Stadler* (2002), S. 18.

Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“<sup>15</sup>

Entscheidend für das weitere Verständnis ist zusätzlich die Abgrenzung des Begriffs CI vom Begriff Marke (*Brand*). Basis eines jeden Unternehmens sind Produkte oder Dienstleistungen. Dabei ist der Begriff Marke ein Ausdruck (Name, Zeichen, Symbol oder Design), der es ermöglicht, Produkte einem Anbieter zuzuordnen und von Wettbewerbsprodukten zu unterscheiden.<sup>16</sup> Zentraler Bestandteil einer Markenstrategie ist die Markenarchitektur: Im Fall einer Dachmarkenstrategie ist das Produktsortiment des Unternehmens unter einer Dachmarke zusammengefasst. Dies bedeutet, dass die Unternehmensmarke der Produktmarke entspricht und folglich gilt, dass Corporate Identity gleich Brand Identity ist. Dahingegen verfügt ein Unternehmen mit einer Einzelmarkenstrategie über verschiedene, selbstständige Marken, wobei der Firmenname oftmals in den Hintergrund tritt. Auch bei einer Familienstrategie entspricht die Unternehmensidentität nicht der Identität der einzelnen Marken, so dass die Corporate Identity nicht mit der Brand Identity gleichzusetzen ist.<sup>17</sup>

## 2.1 Ziele des Corporate Identity Managements

CI wirkt sich – beabsichtigt oder nicht – intern auf die Mitarbeiter eines Unternehmens sowie extern auf Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber und weitere Interessengruppen aus. Demnach verfolgt das CIM die im Folgenden dargestellten Ziele.

Wie bereits erwähnt, sind die Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter in den vergangenen Jahren gestiegen, so dass es als Arbeitgeber nicht mehr ausreicht deren Bedürfnisse rein über finanzielle Aspekte zu befriedigen. Mitarbeiter möchten stärker ins Unternehmensgeschehen einbezogen werden, Unternehmensziele kennen, aktiv an Entscheidungen teilhaben und sich in ihrer beruflichen Tätigkeit selbst entfalten können. Wird dies vom Unternehmen ermöglicht und eine starke Unternehmensidentität mit Werten geboten, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren können, entsteht das so genannte „Wir-Gefühl“. Durch dieses Gemeinschaftsgefühl wird die Arbeitszufriedenheit verbessert, die wiederum die Motivation der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Dadurch werden Leistung und Produktivität gesteigert.<sup>18</sup> Ebenfalls sind durch eine erhöhte Arbeitszufriedenheit längere Zugehörigkeiten der Mitarbeiter zum Unternehmen sowie eine Reduktion der Absenzen erkennbar.<sup>19</sup> Je ausgeprägter die CI eines Unternehmens ist, desto einfacher gestaltet sich auch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter.<sup>20</sup> Nicht nur Anzahl

---

<sup>15</sup> Birkigt/Stadler (2002), S. 18.

<sup>16</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2009), S. 601.

<sup>17</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2009), S. 610ff.

<sup>18</sup> Vgl. Herbst (2009), S. 40f.

<sup>19</sup> Vgl. Schau (1998), S. 35ff.

<sup>20</sup> Vgl. Schau (1998), S. 35ff..

und Qualität der Bewerbungen auf Stellenanzeigen nimmt zu, sondern auch die Anzahl der Bewerber, die von eigenen Mitarbeitern vermittelt werden.

Im Gegensatz zur internen Kommunikationswirkung von CI stehen die externen Wirkungen meist im Vordergrund und werden bewusst beabsichtigt. Wesentliches Ziel des CIM ist hierbei die Profilierung eines Unternehmens nach außen und die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils.<sup>21</sup> Ein eindeutiges, widerspruchsfreies sowie konsistentes Bild eines Unternehmens in den Augen externer Bezugsgruppen soll hier den gestiegenen Anforderungen auf dem Markt und der Gesellschaft Rechnung tragen. Ein unverwechselbares Corporate Image stellt die Basis für Glaubwürdigkeit, Sicherheit und Vertrauen dar. Da es dem Unternehmen hilft aus der Anonymität hervorzutreten, wird eine Differenzierung von der Konkurrenz möglich. Die Identifikation der Bezugsgruppen mit einem Unternehmen und dessen Werten ist Basis für das dem Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen. Nur wenn Worte und Taten übereinstimmen, ist die Glaubwürdigkeit des Images garantiert und die Voraussetzung für langfristige Beziehungen geschaffen.<sup>22</sup>

Ferner hat CI unmittelbare Auswirkungen auf den Absatz. Indem psychologisch wirksame Verbindungen zu anderen Produkten oder Dienstleistungen desselben Unternehmens hergestellt werden, erhöht sich die Attraktivität der Produkte für den Verbraucher und verbessert deren Absatzchancen. Zudem wird die Bindung des Kunden an den Hersteller und dessen Produkte positiv beeinflusst und die Toleranz gegenüber unvermeidbaren Gebrauchsproblemen vergrößert. Neben dem unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen gilt die PR-Wirkung der Kommunikation als hauptsächliche Funktion des CIM. Durch eine einzigartige CI soll der Bekanntheitsgrad des Unternehmens erhöht, dessen Positionierung in der Öffentlichkeit gefestigt, Verständnis für unternehmensspezifisches Vorgehen erzielt sowie Glaubwürdigkeit gefördert werden.<sup>23</sup>

## 2.2 Bestandteile des Corporate Identity Managements

Basis einer jeden Unternehmenspersönlichkeit ist die Kultur im Unternehmen. Sie besitzt ihre Wurzeln in der Vergangenheit, entwickelt sich im Laufe der Jahre weiter und bringt Werte, Normen sowie Einstellungen zum Ausdruck. Die für die Zukunft angestrebte Entwicklung wird in einer Unternehmensphilosophie formuliert. Unternehmenskultur, -persönlichkeit und -philosophie bilden die Identität eines Unternehmens (Corporate Identity). Im Gegensatz zum Selbstbild, das ein Unternehmen von sich hat, beschreibt das Corporate Image das Fremdbild, sprich wie das Unternehmen von anderen wahrgenommen wird.

Wie jeder Mensch hat auch jedes Unternehmen eine Persönlichkeit, die auf das bisherige Handeln des Unternehmens in der Vergangenheit basiert, durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet ist und sich ständig weiterentwickelt. Neben der

---

<sup>21</sup> Vgl. *Suvatjis/de Chernatony* (2005), S. 809.

<sup>22</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 35ff.

<sup>23</sup> Vgl. *Gutjahr/Keller* (1998), S. 82f.

Kenntnis von Stärken und Schwächen setzt sich die Unternehmenspersönlichkeit ebenfalls mit den Fragen „Wer bin ich und wer will ich sein?“ auseinander.<sup>24</sup> *Birkigt/Stadler* (2002, S. 19) definieren die Unternehmenspersönlichkeit als das „manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens“<sup>25</sup> unter der Voraussetzung, dass sich das Unternehmen selbst versteht – inklusive mikroökonomischer Bestand, Ziele, Zwecke, makroökonomischer Funktion und sozialer Rolle – und sich über diesen Ist-Status im Klaren ist. Auf dieser Basis bauen alle zukünftigen Überlegungen des Unternehmens auf.<sup>26</sup>

Durch einzigartige und unverwechselbare Merkmale kann eine starke Unternehmenspersönlichkeit die Differenzierung zur Konkurrenz erleichtern, sowie Vertrauen bei den Bezugsgruppen schaffen. Aufgabe des CIM ist u. a. die langfristige und systematische Gestaltung der Unternehmenspersönlichkeit. Eine starke Persönlichkeit lässt sich in allen Kontaktpunkten zu internen sowie externen Bezugsgruppen, also in Design, Kommunikation und Verhalten, durch einheitliches Auftreten wiedererkennen.<sup>27</sup>

Die Unternehmenskultur – auch Corporate Culture genannt – stellt die Grundlage der Unternehmenspersönlichkeit und die Ausgangsbasis des CIM dar.<sup>28</sup> Im Zuge der Unternehmensgründung entstehen Werte und Normen, die sich fest im Unternehmen verankern. Geprägt durch den Firmengründer wird dieses Werte- und Normensystem im Laufe der Zeit von Mitarbeiter zu Mitarbeiter weitergegeben und somit zur Selbstverständlichkeit. Obwohl Grundeinstellungen, Werte und Normen immateriell und nur schwer zu fassen sind, äußern sie sich im Denken und Handeln der Mitarbeiter. Die Unternehmenskultur drückt sich demnach bspw. im Umgang mit Kunden aus, sprich wie auf deren Wünsche, Erwartungen und Beschwerden eingegangen und wie mit Kritik umgegangen wird.<sup>29</sup>

Abgesehen davon lässt sich feststellen, dass eine Unternehmenskultur für das steht, was im Unternehmen als wichtig und wünschenswert angesehen wird. Somit verfügt jedes Unternehmen über eine einzigartige Unternehmenskultur, die durch unterschiedliche Erfahrungen und Persönlichkeiten im Laufe der Zeit geprägt wurde. Wie bereits erwähnt, können sich Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und andere Bezugsgruppen mit einem Unternehmen identifizieren, wenn ihnen dessen Werten als attraktiv erscheinen.<sup>30</sup> Dadurch wird ein stabiler sozialer Bezugsrahmen für Mitarbeiter geschaffen. Da Werte von Menschen geäußert und gelebt werden, ist jeder einzelne Mitarbeiter der eigentliche Träger der Unternehmenskultur.<sup>31</sup> Außerdem macht Kultur verlässlich, da intern wie extern auf das künftige Unternehmensverhalten geschlossen werden kann. Einerseits ist eine starke, Stabilität

---

<sup>24</sup> Vgl. *Peymani* (2010), S. 17.

<sup>25</sup> *Birkigt/Stadler* (2002), S. 19.

<sup>26</sup> Vgl. *Birkigt/Stadler* (2002), S. 19.

<sup>27</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 22f.

<sup>28</sup> Vgl. *Weinberger* (2010), S. 34f.

<sup>29</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 46f.

<sup>30</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 46f.

<sup>31</sup> Vgl. *Lenzen* (1996), S. 93ff.

schaffende Unternehmenskultur von Vorteil, andererseits lässt sie sich jedoch nur schwer verändern, so dass sie in Zeiten des Wandels zum Nachteil werden kann. Früher wurden die Arbeitnehmer bspw. nur mit den nötigsten Informationen ausgestattet, die für das korrekte Ausführen ihrer Tätigkeit bedeutend waren. Demgegenüber wird heutzutage von Vorgesetzten verlangt, Mitarbeiter über alles zu informieren, was sie interessiert. Folglich werden die Veränderungen des Umfeldes zu einer Herausforderung für Unternehmen, wobei ein hohes Maß an Flexibilität verlangt wird.<sup>32</sup> Das CIM hat die Aufgabe, die derzeitige im Unternehmen gelebte Kultur zu erkennen, sie mit den Anforderungen der Bezugsgruppen abzugleichen und hieraus eine auf die Zukunft ausgerichtete CI abzuleiten, die in der Unternehmensphilosophie formuliert und verbindlich niedergeschrieben wird.<sup>33</sup>

Die Unternehmensphilosophie – auch Leitbild, Leitidee, Vision oder Mission genannt – bildet das Herzstück des CI Prozesses<sup>34</sup> und basiert auf der Unternehmenskultur einerseits und auf den internen sowie externen Wünschen und Erwartungen andererseits.<sup>35</sup> In der Unternehmensphilosophie werden die gewünschten Vorstellungen und das gewünschte Verhalten über die angestrebte Entwicklung des Unternehmens dargestellt.<sup>36</sup> Sie muss somit nicht mit der heute existierenden Unternehmenskultur übereinstimmen, sondern richtet ihren Blick auf die Zukunft. Dementsprechend werden nicht nur Werte beschrieben, auf denen das Unternehmen basiert, sondern vielmehr ein angestrebtes Verhalten formuliert.<sup>37</sup> Der Vorteil einer niedergeschriebenen Unternehmensphilosophie liegt darin, dass alle Beteiligten über die Unternehmenswerte informiert sind und eine Grundlage für einheitliches Verhalten besteht.<sup>38</sup> Mithilfe transparenter Unternehmensziele werden die Mitarbeiter motiviert aktiv zum Unternehmenserfolg beizutragen. Die Einigung auf ein gemeinsames, anzustrebendes Selbstverständnis stärkt zudem den Zusammenhalt und das „Wir-Gefühl“. Zusätzlich dient eine Unternehmensphilosophie als Orientierungshilfe, so dass Mitarbeiter ihr Verhalten daran ausrichten können. Ferner wird die Positionierung des Unternehmens auf dem Markt durch dessen im Leitbild ausgedrückte Einzigartigkeit gefestigt.<sup>39</sup>

Das Leitbild eines Unternehmens kann in Leitidee, Leitsätze und Motto untergliedert werden. Unternehmensgründungen beginnen meist mit einer Idee, wie ein Zusatznutzen für Kunden, Markt oder Gesellschaft erbracht werden kann. Diese Leitidee – auch Auftrag, Mission oder Vision genannt – beschreibt den Sinn des Unternehmens und begründet somit dessen Existenz. Da das Leitbild als Vision oftmals schwer greifbar ist, werden Leitsätze formuliert, die konkret das Verhältnis zu zentralen Bezugsgruppen bestimmen. Als Kernaussage beinhalten Leitsätze die grundlegende Werte, Ziele und Erfolgskriterien des Unternehmens. Außerdem

---

<sup>32</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 46ff.

<sup>33</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 52.

<sup>34</sup> Vgl. *Weinberger* (2010), S. 37.

<sup>35</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 52.

<sup>36</sup> Vgl. *Glöckler* (1995), S. 26.

<sup>37</sup> Vgl. *Weinberger* (2010), S. 37.

<sup>38</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 52f.

<sup>39</sup> Vgl. *Weinberger* (2010), S. 40.

zeigen sie die spezifische Kompetenz des Unternehmens, dessen Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsvorteile auf. Leitsätze gelten als Richtlinie für Mitarbeiter, um die Leitidee optimal umsetzen zu können. Nichtsdestotrotz sind Leitsätze so allgemein gehalten, dass sie auf alle Bereiche des Unternehmens angewandt werden können.

Leitbild und Leitsätze sind meist recht lang; das Motto im Gegenteil dazu ist eine kurze, prägnante Aussage, die das Leitbild auf den Punkt bringt und sich leicht ins Gedächtnis der Bezugsgruppen einprägen soll.<sup>40</sup>

Im Gegensatz zur Unternehmenspersönlichkeit, die das Selbstbild eines Unternehmens darstellt, wird das Fremdbild als Unternehmensimage (Corporate Image) bezeichnet. Dabei dienen die Instrumente Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild der Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit gegenüber internen sowie externen Zielgruppen. Ergebnis ist folglich das Corporate Image als Spiegelbild der CI im sozialen Feld.<sup>41</sup> Jedoch wird das nach außen erscheinende Image der wahren Identität eines Unternehmens nie komplett entsprechen. Wesentlicher Grund hierfür ist, dass sich die Öffentlichkeit ein Image über das Unternehmen bildet, basierend auf Informationen, die öffentlich zugänglich sind und je nach Empfänger auf unterschiedliche Weise interpretiert werden können. Einerseits verursachen somit fehlende Informationen, sprich objektive Informationsdefizite, sowie andererseits subjektive Kriterien die Divergenz zwischen Identität und Image.<sup>42</sup>

Mithilfe eines unverwechselbaren Images ist es dem Unternehmen möglich, aus der Informationsflut und Anonymität hervorzutreten und sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Dies geschieht zum einen auf der Sachebene durch Informationen und zum anderen auf der Bezugsebene durch eine emotionale Ansprache der Gefühle. Dadurch wird Glaubwürdigkeit vermittelt, sowie Sicherheit und Vertrauen geschaffen. Ein starkes Image dient somit der Orientierung, vermittelt Wissen und verringert z. B. das Risiko beim Produktkauf. Dementsprechend beeinflusst das Image das Verhalten der Bezugsgruppen, bspw. ob sich Kandidaten bei einem Unternehmen bewerben oder nicht.<sup>43</sup> Die meisten Konsumenten kaufen keine Produkte von Unternehmen, von denen sie ein schlechtes Bild haben. Das Image eines Unternehmens spielt folglich eine zunehmende Rolle beim Produktkauf.<sup>44</sup> Produktmarken und Unternehmensmarken beeinflussen sich dabei wechselseitig. Hat ein Konsument gute Erfahrungen mit den Marken eines Herstellers gemacht, überträgt sich dieses positive Bild auf das gesamte Unternehmen. Auch andersherum beeinflusst eine positive Einstellung gegenüber einem Unternehmen den Kauf von dessen Produkte. Eine systematische Koordination von Unternehmens- und Markenimage zu einem integrierten Managementkonzept wird schließ-

---

<sup>40</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 56ff.

<sup>41</sup> Vgl. *Birkigt/ Stadler* (2002), S. 23f.

<sup>42</sup> Vgl. *Trux* (2002), S. 68ff.

<sup>43</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 68ff.

<sup>44</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 9f.



lich unumgänglich.<sup>45</sup> Des Weiteren hängt auch der Börsenwert eines Unternehmens neben finanziellen Kennzahlen von immateriellen Faktoren wie dem Unternehmensimage ab.<sup>46</sup> Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist somit das Image, das das Unternehmen in den relevanten Bezugsgruppen hat. Schließlich unterstützt das CIM durch die systematische und gezielte Entwicklung eines einzigartigen Corporate Images das Erreichen der Unternehmensziele. Nichtsdestotrotz kann das Unternehmen das Bild, das die relevanten Bezugsgruppen vom Unternehmen haben, nicht einfach und komplett bestimmen, da die Vorstellungsbilder der Bezugsgruppen meist sogar stärker durch nicht vom Unternehmen stammende Quellen wie Familie, Freunde, soziale Gruppen, Massenmedien und Institutionen geprägt werden.<sup>47</sup>

### 2.3 Instrumente des Corporate Identity Managements

Die Unternehmenspersönlichkeit wird durch das Verhalten (Corporate Behaviour – CB), die Kommunikation (Corporate Communication – CC) und das Erscheinungsbild (Corporate Design – CD) nach innen sowie außen vermittelt. Ergebnis ist das Corporate Image. Um einen Zustand der Harmonie zu erreichen und von außen als authentisch wahrgenommen zu werden, müssen die verschiedenen Instrumente in einem Identitäts-Mix aufeinander abgestimmt sein und im Einklang stehen.<sup>48</sup> Nicht immer lassen sich die Grenzen der Bereiche klar definieren, denn eigentlich ist das Verhalten weitgehend kommunikatives Verhalten und Design in erster Linie realisierte Kommunikation.<sup>49</sup>

Corporate Behaviour umfasst das Verhalten aller Mitglieder einer Organisation nach außen und innen, sowie deren Handlungsweisen und Reaktionen auf bestimmte Situationen. Optimalerweise ist es in sich schlüssig, widerspruchsfrei und auf die Unternehmensidentität ausgerichtet. Nur wenn das Verhalten in allen Bereichen mit dem Erscheinungsbild in Einklang steht und Versprechungen tatsächlich eingehalten werden, werden Werte wie Zuverlässigkeit und Sicherheit glaubwürdig vermittelt. Ein schlüssiges Unternehmensverhalten gilt folglich als das wichtigste und wirksamste Instrument des CIM.<sup>50</sup>

Beim unternehmensinternen Verhalten geht es vor allem um den Umgang mit Mitarbeitern, Aktionären und Geldgebern. Das Verhalten äußert sich bspw. in der Organisation oder im Führungsstil des Unternehmens. Dahingegen bestimmt das externe Unternehmensverhalten den Umgang mit Kunden, Lieferanten, weiteren Marktpartnern, Staat, Öffentlichkeit und Umwelt. Ferner bestimmen auch Zahlungsmoral oder Spendenpolitik und das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Gerade bei Dienstleistungsunternehmen, bei denen sich das Angebot auf immate-

---

<sup>45</sup> Vgl. *Wiedmann* (2001), S. 17ff.

<sup>46</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 16.

<sup>47</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 69ff.

<sup>48</sup> Vgl. *Lenzen* (1996), S. 74.

<sup>49</sup> Vgl. *Benesch/Sperl* (2005), S. 42.

<sup>50</sup> Vgl. *Birkigt/Stadler* (2002), S. 20.

rielle Leistungen beschränkt, spielt der persönliche Kontakt des Unternehmens über das Verhalten der Mitarbeiter eine noch bedeutendere Rolle.<sup>51</sup>

Im Gegenteil zu den anderen beiden Instrumenten des CIM stellt das CB in der Praxis die größte Herausforderung dar. Ein Design lässt sich relativ schnell und einfach erstellen. Und auch die Kommunikation des Unternehmens kann in relativ kurzer Zeit mithilfe von Agenturen einheitlich ausgerichtet werden; nicht jedoch das Verhalten eines Unternehmens. Änderungen und Neuausrichtungen des Verhaltens sämtlicher Mitglieder eines Unternehmens bedürfen eines langwierigen Prozesses, bei dem das Verhalten ständig überprüft, gelebt und angepasst werden muss. Vor allem in Zeiten des Wandels ist es schwierig Design, Kommunikation und Verhalten in Einklang zu bringen. Nur wenn diese drei Komponenten übereinstimmen, führt die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zum Erfolg.<sup>52</sup>

Im Allgemeinen wird unter Corporate Communication die strategisch geplante und in sich stimmige Kommunikation eines Unternehmens nach außen und innen verstanden.<sup>53</sup> Die interne Kommunikation beinhaltet z. B. mündliche Gespräche mit Mitarbeitern, e-Mails und Briefe an Mitarbeiter, ein internes Magazin, ein nur für Mitarbeiter zugängliches Intranet, Auszeichnungen, interne Projekte, Ausflüge und Feste, sowie Geschenke für Mitarbeiter. Die externe Kommunikation richtet sich dahingegen an die Öffentlichkeit: Kunden, Aktionäre, Lieferanten, Geschäftspartner, Banken, Journalisten und sämtliche weitere Interessengruppen. Die Auswahl an möglich einsetzbaren Instrumenten ist hierbei dementsprechend hoch: eine Unternehmenshomepage, Werbung auf verschiedenen Kanälen, ein Newsletter, gedrucktes Informationsmaterial, Kundenmagazine, digitale Publikationen, Veranstaltungen, Vorträge, Messeauftritte, diverse Kooperationen, usw.<sup>54</sup> Die Instrumente der externen Kommunikation lassen sich in Werbung, Öffentlichkeitsarbeit (PR), Verkaufsförderung und Sponsoring einteilen.<sup>55</sup>

Unabhängig davon, welchen Kommunikations-Mix ein Unternehmen verwendet, ist die Realisierung einer einheitlichen Strategie entscheidend. Um die Konsistenz aller Einzelaktivitäten gewährleisten zu können, ist eine zentrale Steuerung und Koordination empfehlenswert.<sup>56</sup> Einerseits sollen die Zielgruppen nicht nur über das Unternehmen und seine Leistungen wie z. B. über neue Produkte und Preisangebote informiert werden, sondern andererseits auch die Werte und Normen des Unternehmens vermittelt bekommen. Nur wenn bei den verschiedenen Zielgruppen dieselbe Botschaft ankommt, kann ein glaubwürdiges und prägnantes Corporate Image entstehen und der Bekanntheitsgrad des Unternehmens auf dem Markt erhöht werden. Wichtiger Bestandteil ist hierbei die spezifische Sprache eines Unternehmens, sog. Corporate Language. Durch eine klare, verständliche Sprache mit einem individuellen, unternehmensspezifischen Touch wird der Wiedererken-

---

<sup>51</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 66f.

<sup>52</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 66f.

<sup>53</sup> Vgl. *Benesch/Sperl* (2005), S. 42.

<sup>54</sup> Vgl. *Weinberger* (2010), S. 107f.

<sup>55</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 63.

<sup>56</sup> Vgl. *Lenzen* (1996), S. 79.

nungswert des Unternehmens gesteigert. Auch innerhalb des Unternehmens kann durch einen unternehmensspezifischen Sprachgebrauch und durch gewisse Kommunikationsregeln die Verständigung zwischen den Mitarbeitern verbessert werden. Dabei ist es von enormer Wichtigkeit, dass alle kommunikativen Aktivitäten mit dem im Unternehmen anerkannten Leitbild und der Unternehmenskultur in Einklang stehen, sowie mit den Elementen des CD gestaltet und aufeinander abgestimmt sind, so dass eine einzigartige und unverwechselbare Kommunikationsstrategie entsteht.

Das Corporate Design bezeichnet den visuellen Auftritt eines Unternehmens, wobei die Unternehmenspersönlichkeit extern sowie intern durch ein einheitliches visuelles Erscheinungsbild vermittelt wird.<sup>57</sup> Im Allgemeinen sollte das CD stets dem Selbstverständnis des Unternehmens entsprechen und sich kontinuierlich dem Wandel der Unternehmenspersönlichkeit anpassen. Außerdem sollte das Erscheinungsbild an das allgemeine ästhetische Zeitgefühl angelehnt sein, jedoch keinen kurzlebigen Modetrends folgen.<sup>58</sup> Das CD beinhaltet verschiedene, im Folgenden dargestellte Gestaltungselemente, die das Design aller visuellen Äußerungen eines Unternehmens bestimmen.<sup>59</sup> Ob Bild-, Wort-, Buchstabenmarke oder kombinierte Marke – das Unternehmenszeichen, auch Logo genannt, wird direkt mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht. Es weckt Aufmerksamkeit, hat Signalwirkung, steigert den Informations- sowie Erinnerungswert und gilt als Sympathieträger. Ferner ist das Logo eigenständig und langlebig, hat ästhetischen Wert und kann auf verschiedenste Vorlagen angebracht werden. Durch ihre starke Signalkraft stellen Farben ein weiteres wichtiges Element des Corporate Designs dar. Da Farben jedoch nicht patentiert werden können, ist es sinnvoll die Grundfarbe durch Zusatzfarben zu erweitern sowie die Hausfarbe intensiv und gezielt zu nutzen.<sup>60</sup> Des Weiteren lassen sich Unternehmen anhand ihrer Schriftart bzw. Typografie erkennen und unterscheiden.<sup>61</sup> Durch eine einprägsame Kombination aus Symbolen, Farbe und Schrift kann ein hoher Wiedererkennungswert erzielt werden.<sup>62</sup> Mithilfe eines Gestaltungsrasters unterliegen jegliche Texte und Abbildungen eines Unternehmens einem einheitlichen Ordnungsprinzip. Dadurch wird nicht nur ein einheitlicher Unternehmensauftritt gewährleistet, sondern auch das Anfertigen von Entwürfen und deren Realisierung vereinfacht. Die Gestaltungselemente werden meist in Gestaltungsrichtlinien zusammengefasst, in einem Design-Manual veröffentlicht und führen bei korrekter Anwendung zu einem einheitlichen, widerspruchsfreien und ausdrucksstarken visuellen Erscheinungsbild.<sup>63</sup>

Inhalt des CDs ist somit die Gestaltung verschiedener Kommunikationsträger eines Unternehmens durch soeben genannte Gestaltungselemente. Mithilfe eines erfolg-

---

<sup>57</sup> Vgl. *Lenzen* (1996), S. 80f.

<sup>58</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 60f.

<sup>59</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 60f.

<sup>60</sup> Vgl. *Stankowski* (2002), S. 195ff.

<sup>61</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 61.

<sup>62</sup> Vgl. *Aglas* (2010), S. 39.

<sup>63</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 60ff.

reiches Produkt- und Verpackungsdesign wird im Optimalfall die Unternehmensphilosophie repräsentiert, wodurch den Konsumenten bestimmte Werte vermittelt werden und diese in der Lage sind die Produkte eindeutig von der Konkurrenz zu unterscheiden. Des Weiteren umfasst das allgemeine Grafikdesign, bzw. Kommunikationsdesign, die Gestaltung von sämtlichen gedruckten und digitalen Materialien, wie Prospekten, Anzeigen, Visitenkarten und Organisationspapieren,<sup>64</sup> die Gestaltung von Messeauftritten, sowie das Design audiovisueller Medien, Fotodesign, die Gestaltung von Schildern und Gebäudebeschriftungen. Ein weiterer Bereich stellt das Bekleidungsdesign dar.<sup>65</sup> Durch eine einheitliche Berufskleidung wird nicht nur intern das „Wir-Gefühl“ der Mitarbeiter gestärkt, sondern auch das Erscheinungsbild und die Wirkung der Mitarbeiter nach außen positiv beeinflusst.<sup>66</sup>

Zuletzt darf das Architekturdesign – sowohl bezogen auf Innenarchitektur als auch auf Außenarchitektur – nicht vernachlässigt werden. Die Unternehmenspersönlichkeit drückt sich ebenso in Form und Anordnung der Firmengebäude sowie deren Außenbereich aus und übermittelt – gewollt oder nicht – eine Botschaft.<sup>67</sup>

Das CD soll schließlich die Kompetenzen und Eigenarten eines Unternehmens hervorheben, sprich die einzigartige Identität eines Unternehmens zum Ausdruck bringen, so dass eine klare Positionierung am Markt geschaffen und das Unternehmen leicht von der Konkurrenz differenziert werden kann.<sup>68</sup> Ziel eines einheitlichen Auftretens ist folglich die positive Beeinflussung der Bezugsgruppen, um die Unverwechselbarkeit und den Wiedererkennungswert des Unternehmens zu steigern. Vor allem bzgl. der Beeinflussung potentieller Neukunden spielt ein ausdrucksstarkes CD eine entscheidende Rolle, da diese zuerst mit dem visuellen Erscheinungsbild eines Unternehmens in Kontakt kommen und sich genaue Vorstellungen über das Unternehmen entwickeln – egal ob diese zutreffen oder nicht – und ihre Handlungen dementsprechend ausrichten.<sup>69</sup>

Häufig wird der Fokus des CIM auf CD gelegt, so dass die Begriffe CI und CD sogar oftmals fälschlicherweise synonym verwendet werden.<sup>70</sup> Dies lässt sich zum einen auf die große Bedeutung der Design-Periode in der historischen Entwicklung zurückführen, zum anderen wird es aber auch dadurch begründet, dass das Design relativ einfach an Externe delegiert werden kann und sich Erfolge schnell erkennen lassen. Abschließend ist festzuhalten, dass das CD die Unternehmensidentität transportiert, sie jedoch nicht kreiert.<sup>71</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. *Lenzen* (1996), S. 81.

<sup>65</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 62.

<sup>66</sup> Vgl. o. V. (2006), S. 640ff.

<sup>67</sup> Vgl. *Binder* (2002), S. 46.

<sup>68</sup> Vgl. *Weinberger* (2010), S. 55.

<sup>69</sup> Vgl. *Lenzen* (1996), S. 80f.

<sup>70</sup> Vgl. o. V. (2005), S. 14.

<sup>71</sup> Vgl. *Herbst* (2009), S. 59f.

### 3 CI – Status Quo und Trends

Als Ergänzung zur theoretischen Sichtweise thematisiert das nachfolgende Kapitel die tatsächliche Situation von CI aus der Sicht der Unternehmenspraxis. Zu diesem Zweck wurden im Zeitraum vom 25. Januar bis 11. Februar 2011 17 Interviews mit Experten aus CI/CD-Agenturen geführt. Aufbauend auf den Erkenntnissen dieser Befragung wird im Folgenden die aktuelle Situation und Bedeutung von CI sowie die größten Herausforderungen in der Praxis erörtert. Schließlich werden Trends und denkbare Zukunftsentwicklungen im Bereich CI herausgearbeitet.

#### 3.1 Aktuelle Situation in der Praxis

Alle Experten stimmen zu, dass CI – sprich eine starke, einzigartige Unternehmensidentität bzw. Markenidentität – in der heutigen Zeit eine wichtige Rolle spielt. „Das Thema der Identität ist viel wichtiger geworden. Entscheidend ist, welche Meinung die Kunden über das gesamte Unternehmen haben. Ein unverwechselbarer Auftritt ist hierbei ein wesentlicher Baustein.“<sup>72</sup> Auch hinsichtlich der externen sowie internen Auswirkungen sind sich die Experten einig: Da sich Produkte in technischer Hinsicht ähneln und leicht austauschbar sind, wird ein profilierter Auftritt benötigt, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren. CI ist folglich ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal. Nur durch die Vereinfachung eines komplexen Unternehmens, eine klare Positionierung, klare Botschaft und der Darstellung wesentlicher Werte, ist Erkennbarkeit in allen Kontaktpunkten gewährleistet. Ein ansprechendes und attraktives Unternehmen schafft somit Orientierung und führt dazu, dass sich die Konsumenten leichter entscheiden können. Dabei ist CI ein „zentraler Differenzierungspunkt auf dem Markt, so dass das Bild, das die Menschen von einem Unternehmen im Kopf haben mit zu dem wichtigsten und wertvollsten Gut eines Unternehmens zählt.“<sup>73</sup> Somit ist „das Fremdbild [...] entscheidend und macht die Bedeutung von CI aus.“<sup>74</sup>

CI wirkt als Entscheidungshilfe der Reizüberflutung entgegen und liefert Orientierung. Durch immer dasselbe Markenversprechen wird nicht nur eine gewisse Nachfrage gesichert, sondern auch eine Identifizierung mit dem Unternehmen ermöglicht. Folge ist eine Verbindung zum Kunden und der Aufbau von Vertrauen. Dadurch, dass der Auftritt nicht immer wieder neu erfunden werden muss und Nachfrage auf Basis von Vertrauen gewährleistet ist, wird außerdem Effizienz und Sicherheit fürs Unternehmen geschaffen.

„Was von innen nicht brennt, kann von außen nicht leuchten.“<sup>75</sup> Die Identität muss jedoch erst im Unternehmen kommuniziert und intern verstanden werden, bevor die Identität nach außen getragen werden kann. Denn nur was von innen kommt und intern gelebt wird, kann auch extern verstanden werden. CI verkörpert wofür das

---

<sup>72</sup> Interview mit *Mike Fuisz*, Geschäftsführer von *moodley brand identity GmbH*.

<sup>73</sup> Interview mit *Andreas Heim*, Geschäftsführer & Gesellschafter von *Brandoffice GmbH*.

<sup>74</sup> Interview mit *Werner Rudolf*, Berater von *Eclat AG*.

<sup>75</sup> Interview mit *Julian Schäfer*, Geschäftsführer von *IDEENHAUS GmbH*.

Unternehmen steht, berücksichtigt eine Vision, eine Zielvorstellung und manifestiert Werteparameter, die für das Unternehmen zentral sind. Eine einheitliche Kultur und ein gewisses Werteversprechen an die Mitarbeiter erzeugt Struktur, Orientierung und Halt. Je mehr Mitarbeiter diese Kultur verinnerlichen und je mehr sie dahinter stehen, desto eher können sie diese Elemente nach außen tragen. Dadurch, dass Mitarbeiter wissen warum ihr Arbeitgeber welche Leitsätze hat und diese Werte tagtäglich vorgelebt werden, wird das Verhalten der Mitarbeiter automatisch gesteuert. Mitarbeiter können sich mit dem Unternehmen bzw. der Marke als etwas Emotionales identifizieren und von der Kultur profitieren. Dadurch fühlen sie sich im Unternehmen wohl und sind stolz für das Unternehmen zu arbeiten. Gleichzeitig wird die Zufriedenheit bei der Arbeit und das Selbstwertgefühl gesteigert. CI spielt folglich auch intern eine entscheidende Rolle.

Es gilt somit nicht nur Kunden zu begeistern, sondern auch Mitarbeiter. Denn begeisterte Mitarbeiter werden zu Markenbotschaftern (*brand ambassadors*), tragen ihre positive Meinung nach außen und sorgen dementsprechend für eine gute Reputation. Tatsächlich werden die internen Auswirkungen einer CI in der Realität jedoch größtenteils nicht beachtet.

Einige Experten weisen besonders auf das Thema Führungskräftemangel und die erheblich große Rolle, die CI auf dem Personalmarkt spielt, hin. „Der Kampf um gute Leute hat erst richtig begonnen.“<sup>76</sup> Es wird immer schwieriger qualifizierte und sozial kompetente Führungskräfte für sich zu gewinnen. Die Frage ist folglich, wie man sich als Unternehmen am besten darstellt, um gutes Personal zu akquirieren und auch zu halten. Dabei ist eine konsistente, klare CI-Strategie im Auftritt sehr relevant. Nur so können sich potentielle Mitarbeiter mit der Identität eines Unternehmens identifizieren, als Mitarbeiter gewonnen und langfristig ans Unternehmen gebunden werden.

Die Experten sind sich einig, dass heutzutage vermehrt über CI gesprochen wird, die Bedeutung von CI gestiegen und das Thema präsenter denn je ist. Die Meinungen gehen jedoch auseinander, wenn es darum geht inwieweit das Thema wirklich in den Unternehmen verankert ist. Zehn der 17 befragten Experten behaupten, dass obwohl das Bewusstsein zwar größer geworden ist, Unternehmen der Bedeutung von CI jedoch noch nicht genügend Rechnung tragen. „Man ist sich bewusst, dass CI mehr als CD ist, dass eine Haltung, Werte usw. dazugehören; aber wie man es umsetzt, wie man eine Haltung kommuniziert und Werte wirklich lebt, dabei stoßen viele an ihre Grenzen.“<sup>77</sup>

Das Thema CI ist in den meisten Fällen Aufgabe der Unternehmenskommunikation oder PR-Abteilung, die meist jedoch keine Kompetenz für eine ganzheitliche und werteorientierte Unternehmensführung vorweisen können. Dies ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches CIM. Oft ist das Thema CI auf Geschäftsführungsebene nicht präsent. Zudem identifizieren sich in der Realität nur

---

<sup>76</sup> Interview mit *Mike Fuisz*, Geschäftsführer von *moodley brand identity GmbH*.

<sup>77</sup> Interview mit *Jens Grefen*, Design Director von *Interbrand*.

wenige Mitarbeiter tatsächlich mit ihrem Arbeitgeber. Grund dafür ist meistens, dass viele Mitarbeiter die Kultur, Werte und Unternehmensziele weder kennen noch verstehen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass das Thema CI tatsächlich noch nicht richtig in den Unternehmen verankert ist und diesbezüglich enormes Verbesserungspotential besteht.

Außerdem scheinen das Verständnis und die Umsetzung von CIM auch von der Größe und Struktur der Unternehmen abzuhängen. Nach Meinung der Experten ist das Bewusstsein über die Wichtigkeit von CI vor allem in großen Konzernen angekommen. Familienunternehmen betreiben oftmals keinen Aufwand, sich um ihre Identität zu kümmern; sie leben ihre Werte einfach. Dagegen besitzen internationale Konzerne oft schon eigene CI-Abteilungen, die sich voll und ganz auf das Thema spezialisieren und eine erfolgreiche Umsetzung ermöglichen. Den Mittelstand hat das Thema CI jedoch noch nicht unbedingt durchdrungen.

Auf die Frage, welche Rolle CI in Unternehmen spielt, halten entsprechend zehn Experten die Unterscheidung zwischen inhabergeführten und managergeführten Unternehmen für notwendig. Bei inhabergeführten Unternehmen handelt es sich meist um kleinere Unternehmen, die oft eine viel integriertere Sichtweise besitzen und weniger systematisch an die Dinge herangehen als große, managergeführte Unternehmen. Familienunternehmen haben von Natur aus eine Identität, die stark an der Unternehmerpersönlichkeit hängt. Im Inhaber vereinen sich Philosophie und Kultur; er ist Unternehmer, lebt die Werte und vertritt sie nach innen. Werte sind selbstverständlich, werden meist mündlich weitergegeben und die Identität wird einfach gelebt. Da es in der Vergangenheit jedoch immer häufiger strategische Firmenzusammenschlüsse gab, sind klassische Familienunternehmen, die ihre Werte verkörpern, selten geworden. Häufig wechselnde Manager erschweren eine langfristige, konsistente Planung. „Der typische Unternehmer nimmt sich eher etwas zurück, der typische Manager setzt sich in Szene. Der Unternehmer verkauft sich unter seinem Wert, der Manager darüber.“<sup>78</sup>

Knapp die Hälfte der Experten stellt fest, dass es auch heute noch zu Verwechslungen bei den Begriffen kommt und das Logo bzw. das visuelle Erscheinungsbild häufig mit der Identität eines Unternehmens bzw. einer Marke gleichgesetzt wird. Was wirkliche Identitätsarbeit ist, wird vernachlässigt und viele Unternehmen wissen gar nicht, welche Identität sie eigentlich besitzen. „Denn viele Unternehmen blicken nicht auf ihre eigenen Stärken, sondern eher darauf, was der Wettbewerb macht und verlieren somit ihre eigene Identität.“<sup>79</sup> Viele Unternehmen lassen sich von schnellen Trends diktieren und entwickeln häufig ihre tatsächliche Identität nicht weiter. „Langfristigkeit im CI gibt es heute nicht mehr.“<sup>80</sup> Somit haben Unternehmen kein Selbstbild mehr, sondern erfahren einen ständigen Soll-Ist-Abgleich, d. h. Unternehmen vergleichen ständig, wie sie sein möchten und wie sie gesehene werden. Ein Selbstverständnis und Selbstbewusstsein darüber, wer man

---

<sup>78</sup> Interview mit *Manuela Stier*, Geschäftsführerin und Inhaberin von *Stier Communications AG*.

<sup>79</sup> Interview mit *Betina Hubrich*, Inhaberin von *Corporate Design Management*.

<sup>80</sup> Interview mit *Nils Schekorr*, Geschäftsführer von *Thoma+Schekorr GbR*.

jedoch tatsächlich ist sowie die Ableitung einer Haltung auf Basis seiner Stärken, existiert nicht mehr und weicht dem Druck, wie man sein soll, um beim Kunden anzukommen. Die Zeit, in der Unternehmen über sich selbst reflektieren, ist gering und das Fremdbild, wie man gesehen werden möchte, nimmt Überhand.

„Marken durchdringen die komplette Welt. Sie sind überall um uns herum.“<sup>81</sup> In sieben Experteninterviews wurde von Marke (*brand*), Markenpersönlichkeit (*brand identity*) und Markenmanagement (*brand management*) anstelle von CI gesprochen. So sind vier Experten der Meinung, dass früher von CI gesprochen wurde, in den letzten Jahren das Thema Marke jedoch stärker ins Gespräch gekommen ist. „CI ist ein vergangenes Konzept, das von einem Branding Verständnis abgelöst wird, das viel dynamischer ist und viel flexibler auf den Markt reagiert.“<sup>82</sup> Nach Meinung von *Pascal Geissbühler* von *Branders* reicht es nämlich heutzutage nicht mehr aus, dass Unternehmen ihre Werte aus einer Innensicht heraus präsentieren und sich von innen nach außen definieren. Stattdessen muss vielmehr die marktorientierte Perspektive berücksichtigt und auf die Fragen eingegangen werden, welche Bedürfnisse Zielgruppen haben und welche Trends auf dem Markt existieren. Dabei gilt die „Marke als verdichteter Ausdruck von Spitzenleistung eines Unternehmens, so dass die Marke manchmal wichtiger als das Unternehmen selbst wird.“<sup>83</sup> Die Marke steht in diesem Fall an erster Stelle; das Unternehmen rückt in den Hintergrund. Beim *Branding* wird die Markenpersönlichkeit bzw. das Selbstverständnis einer Marke im Abgleich von identitätsorientierter und marktorientierter Perspektive erarbeitet, sprich die Innensicht und Außensicht ergänzen sich. Mit einem CI-Konzept auf Basis einer identitätsorientierten Perspektive wurde früher alles von innen bestimmt. Es war somit viel starrer und festgefahrener. Die Außensicht ändert sich jedoch mit der Zeit, so dass sich nur flexible Marken an den Markt anpassen können. Welche Markenstruktur im Unternehmen herrscht, ist Thema der Markenstrategie.

### 3.2 Herausforderungen in der Unternehmenspraxis

„Dort wo CI idealerweise angesiedelt sein sollte – nämlich in der Unternehmensleitung – wird es oftmals leider nur als kosmetische Extravaganz angesehen anstatt als relevanter und effizienter Treiber einer Unternehmensstrategie.“<sup>84</sup> Grund hierfür ist das mangelnde Verständnis von CI bei Führungskräften. „Das Gelesene und das geglaubt Verstandene ist noch lange nicht das Begriffene.“<sup>85</sup> Nicht förderlich hierbei ist die immense Komplexität, die das Thema CI mit sich bringt. Acht der befragten 17 Experten sind der Meinung, dass der Begriff zwar in den Unternehmen angekommen ist, es häufig jedoch am Verständnis und der Umsetzung mangelt. Wird ein CI-Prozess angedacht, sind sich die Unternehmen

---

<sup>81</sup> Interview mit *Jens Grefen*, Design Director von *Interbrand*.

<sup>82</sup> Interview mit *Pascal Geissbühler*, Strategy Director von *Branders Group AG*.

<sup>83</sup> Interview mit *Julian Schäfer*, Geschäftsführer von *IDEENHAUS GmbH*.

<sup>84</sup> Interview mit *Andreas Wilhelm*, Inhaber von *substance – brand & product identity*.

<sup>85</sup> Interview mit *Uli Mayer-Johannsen*, Chairwoman of the Executive Board von *MetaDesign AG*.



oftmals gar nicht über den wahren Grund bewusst, sondern sehen nur den Wettbewerbsvorteil als ausschlaggebendes Argument. Dies stellt jedoch nur ein Scheinargument dar und verleiht nur einen kurzfristigen Vorsprung. Tatsächlich wenden sich viele Unternehmen an Agenturen mit der Anfrage zur Erstellung eines neuen Logos. Analysiert man die Situation aber tiefgründiger, wird schnell klar, dass das Problem meist nicht mit der Aktualisierung des Logos abgetan ist, sondern an der Identität gearbeitet werden soll. Diese Oberflächlichkeit, das mangelnde Verständnis und der Glaube, dass CI gleich CD ist, bekräftigen, dass Unternehmen noch nicht ausreichend über die Komplexität und das Ausmaß von CI Bescheid wissen. Um dieser Situation entgegenzuwirken, ist bereits in der Ausbildung anzusetzen, wo CI oft gar nicht oder nur in geringem Umfang im Lehrplan integriert ist. Eine Führungsnachwuchskraft kann CI später allerdings nur dann richtig umsetzen, wenn die Voraussetzungen bereits in der Ausbildung geschaffen wurden.

„Marke ist keine Verkleidung, sondern ein Maßanzug, der auf das Unternehmen zugeschnitten ist.“<sup>86</sup> Identität kann nicht einfach aufgesetzt werden; aufgesetzte Werte erreichen die Mitarbeiter nicht. „Das größte Problem ist die Glaubwürdigkeit: Einige Unternehmen bauen Markenversprechen auf, die sie auf der Leistungsebene dann nicht halten.“<sup>87</sup> Ein Unternehmen lebt nicht allein vom Thema Identität. Basis sind gute und authentische Produkte oder Dienstleistungen sowie eine bestehende Nachfrage. Eine Marke schärft das Bild lediglich und erleichtert den Verkauf. Die Geschäftsführung muss die Unternehmensidentität nicht nur verstehen, sondern auch vorleben. Zehn der befragten 17 Experten kritisieren, dass CI in der Realität oftmals nicht wirklich gelebt wird. Entscheidend ist die Haltung der Unternehmensleitung – ob alles authentisch und ehrlich gemeint ist. Jeder einzelne Mitarbeiter muss die Identität seines Unternehmens verstehen und leben. Bei der Umsetzung eines CI-Prozesses müssen Geschäftsführung und Führungskräfte hinter dem Projekt stehen und es vollkommen unterstützen – sonst ist Erfolg auf Dauer nicht möglich. *Julian Schäfer* von *IDEENHAUS* führt hier den Begriff „Stil-Wille“ ein, der bezeichnet, ob man etwas machen muss oder ob man es wirklich will. Wenn dieser Stil-Wille fehlt, ist es schwierig CI erfolgreich umzusetzen.

Die interne Kommunikation stellt ein weiteres grundlegendes Problem dar. Oftmals wissen Unternehmen nicht, wer für CI zuständig ist, so dass jede Abteilung ihre eigene Identität schafft. Vor allem in mittelständischen Unternehmen ist CI noch nicht verankert. Jedoch wird eine Identität nie gelebt werden können, ohne dass sie richtig im Unternehmen und in der Führungsetage verankert ist. Marketing wird meist nicht als strategisches Instrument angesehen; trotzdem ist CI oft dort angesiedelt. Die eigentlich notwendige Langfristigkeit einer CI leidet zusätzlich unter den immer häufigeren Wechseln in der Marketingleitung.

Fünf der befragten 17 Experten weisen zudem auf die stark fragmentierte Sicht von Unternehmen hin: Je größer das Unternehmen ist, desto eher besteht die Gefahr,

---

<sup>86</sup> Interview mit *Christian Hanke* und *Markus Kirsch*, Design Director bzw. Senior Designer *Edenspiekermann* AG.

<sup>87</sup> Interview mit *Josephine Röwekamp*, Senior Brand Consultant von *kleiner und bold GmbH*.

dass eine Kluft zwischen den Abteilungen – vor allem der Marketing-, Kommunikations- und Personalabteilung – besteht. Durch das fehlende integrierte Verständnis wird ein erfolgreiches CIM erschwert oder sogar verhindert. Außerdem betrachten Unternehmen Medien oft als isolierte Botschafter ihrer Identität, aber sehen nicht, dass sie von außen holistisch wahrgenommen werden. Auf der einen Seite wird den Shareholdern erzählt, dass eine gute Rendite erzielt wird; den Mitarbeitern wird hingegen kommuniziert, dass Gehälter nicht erhöht werden können. Folge dieser zielgruppenspezifischen Kommunikation ist, dass Unternehmen von außen als gespalten wahrgenommen werden, denn Mitarbeiter sind nicht nur Mitarbeiter, sondern oft auch gleichzeitig Kunden oder Investoren. *Christian Hanke* und *Markus Kirsch* von *Edenspiekermann* benennen diesbezüglich den Kulturwandel als größtes Problem. Die Denke in Großunternehmen steht ihrer Meinung nach im Widerspruch zu dem, wie heute kommuniziert werden sollte. Bspw. braucht es häufig unzählige Freigaben für nur einen zu veröffentlichenden Artikel im Intranet, was den Prozess extrem verlangsamt und schnelle Reaktionen unmöglich macht. Strukturen, die weder zweckmäßig sind noch aus Sicht der Kunden verstanden werden, verstärken dieses Problem. Vielen Unternehmen fällt es schwer sich auf Transparenz einzulassen sowie Kommunikationsprokura zu verteilen. Sie bleiben in ihrem Sicherheitsdenken verhaftet. Dieses Denken aufzubrechen gilt als die größte Herausforderung. Folglich ist ein Wandel nötig, der die bisherige Unternehmenskultur völlig auf den Kopf stellt. Es gilt, Mitarbeiter als echte Markenbotschafter ernst zu nehmen.

Nach Meinung von vier der befragten 17 Experten scheinen viele Unternehmen gar kein Selbstbild mehr zu haben. Unternehmen entfremden, Manager bringen weniger eigene Identität mit und die Identität von Unternehmen mit Unternehmern geht verloren. Unternehmen werden zusätzlich durch Globalisierung und wachsenden Konkurrenzdruck verunsichert und sind sich ihrer eigenen Position nicht mehr bewusst. Gleichzeitig können viele Unternehmen ihr Bild weder richtig erkennen noch kommunizieren, so dass sich ihre Identität einfach von alleine wahllos weiterentwickelt. Dabei wird alle Mal die Chance verpasst, strategisch zu kommunizieren und das Image gezielt zu steuern.

Sieben der befragten 17 Experten sind der Meinung, dass viele Unternehmen das Investment in ihre Identität scheuen und dies der Grund ist, wieso Unternehmen kein professionelles CIM umsetzen. Heutzutage hat man es immer häufiger mit Managern als mit Unternehmern zu tun. Diese denken oft nur quartalsweise, sind auf kurzfristige Erfolge aus, basieren ihre Entscheidungen auf Finanzkennzahlen und sind vom Markt, von Wachstumsprognosen sowie Rankings der Rating-Agenturen getrieben. Da sich Investitionen ins CIM zum einen erst nach mehreren Jahren auszahlen und die Erfolge des CIM zum anderen nur schwer zu messen sind, scheuen viele Manager längerfristige Investitionen ins CIM.

Von 13 der 17 befragten Experten wird das Thema Kurzfristigkeit als Problem genannt. „Häufige Managementwechsel verhindern meist die notwendige Konsis-

tenz in der Markenführung.“<sup>88</sup> Sich schnell verändernde Märkte und der enorme Handlungsdruck bedingen schnelle Aktionen und kaum ausgereifte Entscheidungen. Produkte kommen häufig zu schnell auf den Markt, was wiederum zu geringer Kontinuität im Gesamtbild führt. Schlechtes Markenmanagement wirkt sich negativ auf die Produkte aus und schwächt diese. Manager denken eher ergebnis- anstatt lösungsorientiert. Starke Marken können freilich nur über lange Zeit und durch konstante Aussagen aufgebaut werden. Außerdem gelingt die Herausforderung eines Spagates zwischen Konsistenz und Flexibilität, vor allem in Anbetracht der unzähligen, neuen Möglichkeiten auf neuen Kanälen zu kommunizieren, nicht jedem. Nach *Josephine Röwekamp* von *kleiner und bold* darf man allerdings nicht immer Managern die Schuld in die Schuhe schieben. Ganz im Gegenteil. Ihrer Meinung nach sind Manager offen für das Thema CI. Obwohl viele Agenturen neuerdings CI in ihr Leistungsangebot aufnehmen, bedeutet das nicht, dass sie auch die Kompetenz dafür besitzen. Oftmals wird der Implementierungsprozess nicht genug von den Agenturen betreut. „Werbeagenturen haben das Design entworfen und die Kunden damit später oft allein gelassen.“<sup>89</sup> Die Agentur besitzt jedoch nicht nur eine Aufklärungspflicht und die Pflicht, Kunden nicht mit ausgearbeiteten Konzepten alleine zu lassen, sondern im besten Fall Kunden während der gesamten Implementierungsphase zu unterstützen und auch noch danach zur Seite zu stehen.

### 3.3 Entwicklungslinien

Mehr als drei Viertel der Experten sind der Meinung, dass das Thema CI in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. „Besonders hinsichtlich der zunehmend komplexer werdenden Medienwelt wird eine bewusste und gezielte Identitätsarbeit noch wichtiger werden.“<sup>90</sup> Investitionen in die Identifikation der Marke sowie in das Image der Unternehmensmarke werden folglich steigen. Gleichzeitig hängen die Entscheidungen stark mit den Budgets zusammen, so dass Investitionen ins CI zu einer Frage der Finanzierbarkeit werden.

In fast allen Experteninterviews kam das Thema der digitalen Medienrevolution zur Sprache. „Kommunikation war noch nie so bedeutend wie heute. Man kann nicht mehr von einzelnen Medien und Mitteln reden, sondern von einer integralen, transmedialen Kommunikation.“<sup>91</sup> Nur eine Kommunikation auf allen Kanälen in allen Medien führt zu entsprechenden Resultaten wie Profil, Reputation, Absatz und Umsatz. Dabei müssen alle Ausdrucksmomente einer Philosophie unterstellt sein, so dass das gesamte Unternehmensbild in sich stimmig ist. Ein nachhaltiges Identitätskonzept bietet hierbei klare Grundlagen für einen einheitlichen Ansatz und bildet die Basis für alle kommunikativen Maßnahmen.

---

<sup>88</sup> Interview mit *Mike Fuisz*, Geschäftsführer von *moodley brand identity GmbH*.

<sup>89</sup> Interview mit *Josephine Röwekamp*, Senior Brand Consultant von *kleiner und bold GmbH*.

<sup>90</sup> Interview mit *Peter Vetter*, Inhaber von *Coande. Communication and Design*.

<sup>91</sup> Interview mit *Peter Vetter*, Inhaber von *Coande. Communication and Design*.

Im digitalen Zeitalter herrschen rasante Geschwindigkeiten und ständige Veränderungen vor. Medien konvergieren immer mehr, Print und Web verschmelzen und neue Möglichkeiten entstehen. Das Potential eine Identität zu vermitteln ist hierbei noch nicht ausgeschöpft. Kunden werden emanzipierter und Manager sind mit dieser Situation häufig überfordert. Unternehmensidentitäten müssen notwendigerweise flexibler sein. Die Anforderungen an eine Marke werden zunehmend komplexer. Der notwendigen Flexibilität Rechnung zu tragen und gleichzeitig eine einheitliche Kommunikation zu wahren, gelten demnach als große Herausforderung der Zukunft. Wichtig dabei ist, ein zentrales Konzept der Kommunikation zu besitzen, d. h. festzusetzen, was man mitteilen möchte, mit wem und wie oft. Eine zentrale Steuerung erleichtert hierbei die Verwaltung der Inhalte und eine einheitliche Verbreitung auf verschiedenen Kanälen.

Der Umgang mit sozialen Netzwerken ist aktuell und wird es auch bleiben – die große Herausforderung der Zukunft. Unternehmen sind stark verunsichert, wenn es um den Umgang mit sozialen Netzwerken geht, haben teilweise sogar Angst vor der Transparenz und wissen nicht wie man darauf reagiert; denn entziehen können sie sich dem Thema schlecht. Unternehmen müssen in Zukunft jedoch lernen mit den vielfältigen Instrumenten umzugehen. „Das klassische Absender-Empfänger-Modell gibt es nicht mehr.“<sup>92</sup> Vor fünf Jahren war das Sprachrohr eines Unternehmens stark gefiltert: man besaß eine Homepage, entwarf eine Broschüre und warb vielleicht in einem TV-Spot. Heute existiert die Absender-Steuerung nicht mehr; Unternehmen haben Angst vor dem Kontrollverlust. Es entsteht eine ganz neue und ungewohnte Art, mit Kunden zu kommunizieren – nämlich auf Augenhöhe. Unternehmen wissen nicht mehr, wer der Empfänger ist, zu welchem Zeitpunkt oder in welcher Situation der Empfänger auf die Inhalte trifft und wer mit wem sich über was unterhält. Dabei sind die Erwartungen an Unternehmen deutlich gestiegen. Produkte sind nicht mehr nur Bedürfnis-Befriediger. Von Unternehmen wird verlangt auch in anderen Bereichen eine Meinung zu vertreten. Dieser Druck wird auch in Zukunft immer stärker.

Die Frage dabei ist, wie die Web-Präsenz eines Unternehmens aussieht. Welcher Eindruck entsteht durch die Bilderwelt im Internet über ein Unternehmen? Wie steuern Unternehmen Wahrnehmungsebenen, die nicht in direktem Zusammenhang mit ihnen stehen, aber im Netz existieren? Wie gehen Unternehmen mit Empfehlungsmarketing im *social media* Bereich um? Viele Konsumenten informieren sich z. B. kaum mehr auf den Websites der Unternehmen, sondern nur noch über soziale Netzwerke. In Zeiten wo Blogger und Twitter Accounts mehr Authentizität haben als die Pressestelle, sind Veränderungen dringend nötig. Eine Kommunikation auf Augenhöhe wird immer wichtiger und auch die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation werden verwischen. Inhalte werden ohne Absender zur Verfügung gestellt, die Verteilungshoheit wird aufgegeben und die Benutzer entscheiden selbst, wie sie Informationen verbreiten. Dadurch werden Benutzer zu viel glaubhafteren Absendern und die Inhalte gewinnen an Hoheit.

---

<sup>92</sup> Interview mit *Martin Summ*, Creative Director von *Kochan & Partner*.

Entscheidend ist, dass Unternehmen den Zielgruppen nichts mehr aufdrängen, sondern dem Kunden nur das bieten, was ihn wirklich interessiert. Sättigung und Überforderung sind Folge der Informationsflut. Dem gegenüber steht, nur solche Inhalte zur Verfügung zu stellen, welche wirklich relevant für den Kunden sind. Ohne ihn zu bedrängen wird dem Kunden ein positives Erlebnis mit der Marke ermöglicht. Enorm wichtig im Zuge dessen werden Meinungsführer, sog. *opinion leader*, für Marken und Unternehmen. Diese prägen die Gesellschaft durch ihre Meinung und wirken als Multiplikator. Demnach wird es in Zukunft für Unternehmen unerlässlich, die Debatte auf Facebook, Blogs und Twitter mitzubestimmen und sich offensiv auf den Dialog mit dem Kunden einlassen.

Neben der Kommunikation mit den Kunden dürfen die eigenen Mitarbeiter nicht vergessen werden. Heutzutage agiert jeder Einzelne als Sprecher seiner Marken bzw. seines Unternehmens. Eine notwendige Entwicklung ist folglich, Mitarbeiter als Markenbotschafter ernst zu nehmen. Bisher sind sich viele Unternehmen dieser Funktion ihrer Mitarbeiter noch nicht bewusst. Eine wichtige Aufgabe der Kommunikation wird somit die Integration und maximale Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen darstellen. Dies geschieht bspw. mithilfe von Workshops, in denen Werte und Haltungen erlebbar gemacht und in die tägliche Praxis integriert werden. Optimalerweise spürt jeder einzelne Mitarbeiter die Identität seines Unternehmens und vermittelt diese glaubhaft an sein Umfeld. Somit werden Spezialthemen wie *internal branding* – die interne Verankerung der Marke – und *employer branding* – die Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt – in Zukunft immer wichtiger.

Fünf der befragten 17 Experten sind der Meinung, dass sich die Zukunft in Richtung Brand Identity bzw. Branding entwickeln wird. Das Potential in diesem Bereich ist aktuell bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Die Tatsache, dass viele Werbe- und Marketingagenturen eigene CI- bzw. Branding-Einheiten oder Tochtergesellschaften gründen, bekräftigt die Zunahme der Bedeutung dieses Themas.<sup>93</sup> In Zukunft werden die Kunden entscheiden, welchen Marken und welchen Unternehmen es gut gehen wird. Das bedeutet, dass der Markt Unternehmen dazu zwingen wird, starke Marken zu positionieren, um in jeglicher Hinsicht Attraktivität für den Kunden zu verkörpern. Auf lange Sicht gesehen, wird sich der Markt folglich von selbst regulieren. Dabei spielt natürlich nicht nur CI bzw. Branding eine Rolle, sondern auch dass Produkte halten, was sie versprechen, dass die Qualität und das gesamte Erlebnis stimmt. Wenn alle Komponenten übereinstimmen, dann wird das Unternehmen bzw. die Marke erfolgreich sein. Analog zur oben beschriebenen Entwicklung hinsichtlich *social media* ist die Diskussion ebenso auf das Thema Marke anzuwenden. Der inhaltliche Aspekt wird wichtiger und die Frage, wie man eine Marke richtig inszeniert. Dabei wird CIM bzw. Branding als Gesamtpaket angesehen und immer weniger zwischen den einzelnen Disziplinen CB, CC und CD unterschieden.

---

<sup>93</sup> Vgl. Wurm (2004), S. 33.

Der Trend bzgl. Markenstruktur in Unternehmen wird sein, dass sich Markenportfolios konsolidieren und sich die Menge der geführten Marken reduziert. Es wird eine Konzentration auf starke Marken geben, um die Komplexität für Kunden sowie Kosten zu reduzieren, um im Gegensatz dazu die Effizienz der Markenführung zu erhöhen. Daher gilt „die Definition einer klaren Markenpersönlichkeit [...] heutzutage und auch in Zukunft als Erfolgsfaktor. Gerade in Zeiten der Unsicherheit [...] wird ein klares Selbstverständnis, definiert in einer klaren Markenpersönlichkeit, benötigt.“<sup>94</sup> Branding als effizientes und nachhaltiges Führungsinstrument ermöglicht es Identität zu vermitteln. Die Bedeutung einer Brand Identity wird in Zukunft folglich zunehmen, besonders aufgrund der Tatsache, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber abnimmt und die Bindung von qualifizierten Arbeitskräften zur Herausforderung wird.

Zwei der befragten 17 Experten nannten den Wertewandel, der bereits aktuell zu erkennen ist, als weitere Zukunftsentwicklung. Als Antwort auf die schnelllebige Welt kehren bereits heute viele Menschen zu alten Werten wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Sicherheit zurück. Konsumenten sehnen sich geradezu nach Konstanz und Werten, mit denen sie sich identifizieren können. Unternehmen müssen sich darüber bewusst werden, dass sie den Konsumenten die Werte bieten können, nach denen sie suchen. Themen wie Nachhaltigkeit, Umweltbewusstsein und soziales Engagement werden bisher noch viel zu wenig behandelt und oft nur als Schein und aus Gewissensgründen thematisiert. Aber gerade in diesem Bereich ist das Potential groß. Unternehmen sollten daher das Thema Nachhaltigkeit bezogen auf die Umwelt und soziale Gebiete tatsächlich und konkret als Teil eines Wirkungskreises integrieren und in ihrer Identität verankern.

„Das Internet ist schön und gut, aber es ist nicht wirklich sinnlich.“<sup>95</sup> Acht der befragten 17 Experten sind der Meinung, dass Multisensorik in Zukunft ein wichtiges Thema wird. Mithilfe von Sinneseindrücken kann man sich Dinge besser merken. Marken und Unternehmen werden erlebbar gemacht. An je mehr Reize sich Konsumenten erinnern können, desto höher wird die Loyalität zur Marke. Daher wird in Zukunft der Versuch unternommen so viele Sinne wie möglich anzusprechen. Die Frage jedoch, ob sich Multisensorik durchsetzen wird, weil es nur beschränkt auf bestimmte Produkte und Branchen angewendet werden kann, bleibt bestehen. Die verkaufsfördernde Wirkung von Akustik ist in den Unternehmen bekannt, so dass Sound-Logos bereits in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen haben.<sup>96</sup> In Österreich ist der Geruchssinn als Mittel zur Sinnesansprache im Retail zum Teil schon etabliert. Vor allem in bestimmten Branchen wie Automobil, Hotellerie und in Krankenhäusern wird Geruch auch in Zukunft eine große Rolle spielen und vermehrt am POS eingesetzt werden. Das Potential in diesem Bereich ist längst noch nicht ausgeschöpft, so dass sich Unternehmen in Zukunft vermehrt mit der Frage auseinandersetzen werden, wie

---

<sup>94</sup> Interview mit *Pascal Geissbühler*, Strategy Director von *Branders Group AG*.

<sup>95</sup> Interview mit *Manuela Stier*, Geschäftsführerin und Inhaberin von *Stier Communications AG*.

<sup>96</sup> Vgl. o. V. (2004), S. 80.

eigentlich der Geruch ihrer Marke ist. Der Großteil aller Reize wird über Augen und Ohren wahrgenommen. Trotz der zunehmenden Nutzung des Internets werden dennoch Broschüren und andere gedruckte Unterlagen für das taktile Erlebnis benötigt. Nach *Julian Schäfer* von *IDEENHAUS* wird der Bereich Haptik aktuell unterschätzt. Da Menschen aber den ganzen Tag fühlen und der Tastsinn als ein bedeutender Sinn nicht vernachlässigt werden sollte, sprechen vier Experten der Haptik in Zukunft eine größere Bedeutung zu. Unterscheidungsmerkmale können z. B. durch die Verwendung hochwertiger, besonderer Materialien erzielt werden. Beim Anfassen und Fühlen von Sachen können Zielgruppen das Unternehmen besser greifen. Als weiterer Zukunftstrend wurde von drei Experten die Tendenz zum Dreidimensionalen genannt. Die Marke im Raum wird künftig immer wichtiger.

Hinsichtlich der Entwicklung auf Seite der Agenturen ist festzustellen, dass diese vielseitiger werden. Sie müssen sich mit mehr Medien auseinandersetzen, sich die notwendigen Fähigkeiten dafür erarbeiten und gleichzeitig Kreativität beibehalten. Dagegen sollten Unternehmen dazu befähigt sein, ihre Identität selbst zu steuern. Alles sollte so klar strukturiert sein, dass auch andere Agenturen sowie eigene Mitarbeiter an der Weiterentwicklung der Identität arbeiten können und dies nicht unbedingt von nur einer Agentur umgesetzt werden kann. Einig waren sich die Experten als es um die Dauer der Betreuung eines Auftrages im Bereich CI ging. Eine Werbeagentur kann schnell gewechselt werden, nicht jedoch eine CI- bzw. Branding-Agentur. Da höchste Kontinuität bei der Markenentwicklung eine ganz entscheidende Rolle spielt, wird eine langfristige Betreuung fast unumgänglich. Ein CI-Projekt kann nämlich nicht wie eine Werbekampagne einfach abgeschlossen werden, sondern hier geht es um die ständige Weiterentwicklung der Identität.

### 3.4 Handlungsempfehlungen

„Überreden war lange Zeit schicker als Verstehen.“<sup>97</sup> Neun der befragten 17 Experten geben die Empfehlung, dass man sich als Unternehmen intensiv mit dem Thema CI beschäftigen und auseinandersetzen muss. Denn nur wenn man das Wesentliche verstanden hat, ist es möglich die Komplexität der Dinge zu durchschauen. Dazu gehört auch, sich seiner Unternehmensidentität bewusst zu sein und zu erkennen, was man damit erreichen kann. Die Vorteile und Ziele einer effizienten Markenführung sollten gleich zu Beginn eines CI-Prozesses aufgezeigt werden. Außerdem muss Verständnis für die Vielfältigkeit des Themas aufgezeigt, sowie das Bewusstsein geschaffen werden, dass Marke als Erlebnis viel mehr als das Erscheinungsbild ist.

Des Weiteren muss geklärt werden, wer für das Thema zuständig ist und wer die Verantwortung trägt. Vor allem das Management muss sich über die Bedeutung von CI bewusst sein. Am wichtigsten ist es, gemeinsame Ziele und ein gemeinsames Zukunftsbild zu haben. Dabei soll beantwortet werden, wohin das Unternehmen

---

<sup>97</sup> Interview mit *Uli Mayer-Johanssen*, Chairwoman of the Executive Board von *MetaDesign AG*.

gehen will, mit welcher Leistung und mit welchem Einsatz. Daraus folgt, wie das Unternehmen wahrgenommen werden möchte. Zudem muss das Thema CI ganz oben auf der Agenda und über allen anderen Abteilungen stehen. Dies bedeutet einen höheren Koordinationsbedarf sowie die Professionalisierung der Kommunikationsfachleute.

Entscheidend für zehn der befragten 17 Experten ist, dass die Identität im Unternehmen auch wirklich gelebt wird. Führungskräfte müssen Werte verinnerlichen, „Do’s“ und „Dont’s“ vorleben, Identität ins Unternehmen tragen und alle Mitarbeiter einbinden. Dabei ist nicht entscheidend, ob alles niedergeschrieben ist. Am besten wird ein integriertes Team erstellt, in dem alle Abteilungen vertreten sind und auch die Geschäftsleitung involviert ist, denn eine Identität kann nicht von extern oder von oben aufgezwungen werden. Ergebnisse müssen so konkret und nachvollziehbar wie möglich sein. Zugleich werden Entscheidungskraft und Mut benötigt. Branding ist kein demokratischer Prozess, sondern es braucht Personen, die Entscheidungen treffen, umsetzen und auch vorleben.

Eine weitere Eigenschaft, die Unternehmen nach Meinung von acht der befragten 17 Experten mitbringen sollten, ist Geduld und Ausdauer. CI ist kein Quick Win, sondern ein langfristiger Prozess. „Was heute bearbeitet wird, kann morgen noch keine Früchte tragen.“<sup>98</sup> Ergebnisse und Erfolge werden nicht von heute auf morgen sichtbar, sondern erst nach einer gewissen Zeit. Es macht somit Sinn, seine Strategie langfristig zu verfolgen, sein Verhalten nicht sprunghaft zu verändern, sondern sich stets – nachvollziehbar für den Kunden – weiterzuentwickeln. Nur so kann Qualität und Kontinuität gewahrt werden.

In Zeiten der Globalisierung, wo Märkte ihre Individualität zu verlieren scheinen, gilt es als Herausforderung mit unterschiedlichen Kulturen umzugehen. Unternehmen müssen in Zukunft sensibler mit diesem Thema umgehen. Symbole besitzen in verschiedenen Kulturen häufig komplett andere Bedeutungen. Unternehmen müssen künftig mehr auf regionale Eigenheiten eingehen. Neue kommunikative Möglichkeiten helfen dabei individueller zu kommunizieren. Wichtig ist, seine eigene Identität zu vertreten sowie die Umgangsformen einer anderen Kultur zu verstehen und korrekt anzuwenden.

Sechs der 17 befragten Experten sind der Meinung, dass es von großer Bedeutung ist, mit welcher Agentur zusammengearbeitet wird. Diese Entscheidung sollte wohl überlegt getroffen werden. Pitches sind hier fehl am Platz. Es ist nämlich widersprüchlich für ein CI-Projekt zu pitchen, da die Vermittlung innerer Werte und die benötigte partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Agentur und Unternehmen gerade bei einem Pitch nicht gewährleistet sind. Bei einem CI-Prozess geht es jedoch um Partnerschaftlichkeit. Die Agentur alleine kann den CI-Prozess nicht bewerkstelligen. Die Mitarbeit seitens des Unternehmens wird benötigt, denn nur das Unternehmen selbst kennt die Probleme und weiß am besten über Werte und Einstellungen Bescheid. Dabei spielt auch Kommunikation eine große Rolle.

---

<sup>98</sup> Interview mit *Dominika Hasse*, Geschäftsführerin und Inhaberin von *Plex GmbH*.



Kunden haben oft Schwierigkeiten sich auszudrücken und das zu vermitteln, was sie wirklich meinen. Nur eine kompetente Agentur, die auch zwischen den Zeilen lesen kann, Menschenkenntnis besitzt, emotional mit ihren Kunden verbunden ist und auf Augenhöhe mit dem Unternehmen agiert, ist dieser Herausforderung gewachsen.

#### **4 Schlussbetrachtung**

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, den aktuellen Forschungsstand zum Thema CI darzustellen, um zwischen theoretischer Ausgangslage und tatsächlicher Situation in der Praxis vergleichen sowie die aktuelle Bedeutung von CI beurteilen zu können. Ergebnis war sowohl aus theoretischer Sicht als auch aus praktischer Erfahrung der Experten, dass eine klare, einzigartige Unternehmensidentität extern sowie intern eine entscheidende Rolle spielt und einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Nach außen hin hat ein positives Image vor allem zur Folge, dass Konsumenten das Unternehmen erkennen und von der Konkurrenz unterscheiden können sowie dessen Produkte oder Dienstleistungen bevorzugen. Entscheidend ist ein positives Image außerdem hinsichtlich des Themas Führungskräfte mangel. Denn hoch qualifizierte Mitarbeiter werden in Zukunft immer begehrter, so dass es einen großen Vorteil darstellt als angesehener Arbeitgeber zu gelten. Durch ein erfolgreiches CIM wird intern das Gemeinschaftsgefühl erhöht, Mitarbeiter können sich mit dem Unternehmen identifizieren, fühlen sich wohl und verhalten sich gegenüber ihrem Arbeitgeber eher loyal. Des Weiteren werden zufriedene Mitarbeiter und begeisterte Kunden zu Markenbotschaftern, was sich wiederum positiv auf das Image und den Erfolg auswirkt.

In der Praxis ist das Thema CI durchaus präsent und wird als bedeutsam eingeschätzt, jedoch hapert es häufig noch an der Umsetzung. Ein grundlegendes Problem scheint das Verständnis des komplexen Themas CI darzustellen und dass die Begriffe CD und CI häufig noch gleichbedeutend verwendet werden. Neben mangelndem Verständnis sind sich Unternehmen zudem teilweise ihrer eigenen Identität nicht bewusst, so dass ein nicht vorhandenes Selbstbild auch nicht gelebt werden kann. Zum einen verhindern somit interne Probleme und Strukturen eine optimale Umsetzung von CI, zum anderen kurzfristiges Erfolgsdenken. Oftmals scheuen Unternehmen langfristige Investitionen ins CI, da es sich um ein schlecht greifbares und schwer messbares Thema handelt. Aber auch auf Seiten externer Dienstleister ist nicht immer ausreichend Kompetenz zur Bearbeitung eines CI-Prozesses vorhanden.

Es ist festzuhalten, dass das Thema CI auch zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Dabei entwickelt sich die Zukunft vor allem in Richtung Brand Identity bzw. Branding, denn Marken – egal ob Produkt- oder Unternehmensmarken – rücken stärker in den Vordergrund. Der Umgang mit neuen Medien und die Kommunikation auf verschiedensten Kanälen werden in Zukunft zur großen Herausforderung. Es gilt gleichzeitig flexibel und konsistent zu sein, um ein einheitliches und zeitgemäßes

Bild zu gewährleisten. Unternehmen werden sich den neuen Anforderungen stellen und mit der Kommunikation auf sozialen Netzwerken, Blogs usw. vertraut machen müssen. Nur wer sich von alten Strukturen und Denkmustern löst, sich intensiv mit dem Thema CI auseinandersetzt und offen für Neues ist, wird dieser Herausforderung in Zukunft gewachsen sein.

## Literatur

- Aglas, Johann (2010): Corporate Identity. Unverwechselbar. In: SteuerConsultant, 1/10, S. 39.
- Benesch, Thomas/Sperl, Manuel (2005): Corporate Identity Online – Theorien, Vorgehensmethodiken, Fallbeispiele, Haupt.
- Binder, Reinhard (2002): Brand Identity. Bauen als Markenkommunikation. In: HORIZONT, Nr. 46, S. 46.
- Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M. (2002): Corporate Identity – Grundlagen. In: Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M./Funck, Hans Joachim (Hrsg.): Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Moderne Industrie, S. 11-61.
- Glöckler, Thomas (1995): Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity – Aufbau und Nutzung, Gabler.
- Gutjahr, Gert/Keller, Ingrid (1998): Corporate Identity – Meinung und Wirkung. In: Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M./Funck, Hans Joachim (Hrsg.): Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 9., völlig überarbeitete Aufl., Moderne Industrie, S. 77-96.
- Herbst, Dieter (2009): Das professionelle 1x1: Corporate Identity – Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität. Leitbild und Unternehmenskultur. Image messen, gestalten und überprüfen, 4. Aufl., Cornelsen.
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2009): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. überarbeitete und erweiterte Aufl., Gabler.
- Kleinfeld, Klaus (1992): Das Corporate Identity Konzept unter dem Gesichtspunkt strategischer Unternehmensführung, Würzburg
- Lenzen, Andreas (1996): Corporate Identity in Banken – Wie sich Unternehmenskultur in Rendite verwandelt, Gabler.
- Markenverband/GfK/Serviceplan* (2006): Umfassende Studie über die Ursachen von Produktflops bei Fast Moving Consumer Goods. 70 Prozent Innovationsflops – Das vermeidbare Fehlinvestment von 10 Milliarden Euro im Jahr, München, 20.04.2006.
- o. V. (2004): Corporate Identity. Gute Noten, gutes Klima. In: WirtschaftsWoche, Nr. 13, S. 80.
- o. V. (2005): Corporate Identity ist mehr als einheitliche Praxisgestaltung. In: Ärzte Zeitung (Hrsg.), Nr. 65, 12.04.2005, S. 14.
- o. V. (2006): Mehr als reine Formfrage. Mitarbeiterkleidung und Corporate Identity. In: Arbeit und Arbeitsrecht – die Zeitschrift für den Personal-Profi, 11/06, S. 640-643.
- Peymani, Bijan (2010): Titelthema – Corporate Identity. Tapetenwechsel. In: *acquisa*, 12/2010, S. 16-21.
- Rennhak, Carsten (Hrsg.): Herausforderung Kundenbindung, Gabler, 2006.
- Rinne, Solveik/Rennhak, Carsten: Information Overload – Der Zwang neue Wege in der Kommunikation zu gehen. In: Rennhak, Carsten (Hrsg.): Unternehmenskommunikation 2.0 – Neue Wege im Marketing, Ibidem, 2006, S. 51-68.
- Schau, Martin (1998): Corporate Identity durch die Einbeziehung von Zielvereinbarungen im Rahmen der Personalentwicklung. Eine empirische Untersuchung. In: Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2315, Peter Lang.
- Schmidt, Klaus (1996): CI bildet das Rückgrat der Brand Identity – Vom engen Beziehungsgeflecht der Corporate Identity eines Unternehmens und der Brand Identity einer Marke. In: HORIZONT, Nr. 21, S. 28.
- Stankowski, Anton (2002): Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity. In: Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M./Funck, Hans Joachim (Hrsg.): Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Moderne Industrie, S. 191-206.
- Suvatjjs, Jean Yannis/de Chernatony, Leslie (2005): Corporate Identity Modelling: A Review and Presentation of a New Multi-dimensional Model. In: *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, S. 809-834.

Trux, Walter (2002): Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung. In: Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M./Funck, Hans Joachim (Hrsg.): Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Moderne Industrie, S. 65-74.

Weinberger, Anja (2010): Corporate Identity – Großer Auftritt für kleine Unternehmen. Mit der VIVA-Formel zum Erfolg: Vision – Identität - Verhalten – Außendarstellung, Stiebner.

Wiedmann, Klaus-Peter (2001): Corporate Identity und Corporate Branding – Skizzen zu einem integrierten Managementkonzept. In: THEXIS, 4/2011, S. 17-22.

Wurm, Fabian (2004): Buhlen um Brandingstrategen. Werbeagenturen setzen auf Corporate Identity. In: HORIZONT, Nr. 43, S. 33.

**Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management**

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University

ESB Business School

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6010

Fax: +49 (0)7121 / 271-6022

E-Mail: [carsten.rennhak@reutlingen-university.de](mailto:carsten.rennhak@reutlingen-university.de)

Internet: [www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)

und

Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University

ESB Business School / Reutlingen Research Institute (RRI)

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-90-6011

E-Mail: [gerd.nufer@reutlingen-university.de](mailto:gerd.nufer@reutlingen-university.de)

Internet: [www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)

Internet: [www.reutlingen-university.de/hochschule/forschung.html](http://www.reutlingen-university.de/hochschule/forschung.html)

## Bisher erschienen

- 2006 - 1** *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*  
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006 - 2** *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*  
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006 - 3** *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Lifecycle –  
the Example of the German Insurance Industry
- 2006 - 4** *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006 - 5** *Gerd Nufer:*  
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:  
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006 - 6** *André Bühler / Gerd Nufer:*  
The Nature of Sports Marketing
- 2006 - 7** *Gerd Nufer / André Bühler:*  
Lessons from Sports:  
What Corporate Management can learn from Sports Management

- 2007 - 1** *Gerd Nufer / Anna Andresen:*  
Empirische Untersuchung zum Image der  
School of International Business (SIB) der Hochschule Reutlingen
- 2007 - 2** *Tobias Kesting:*  
Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis:  
Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen
- 2007 - 3** *Marie-Sophie Hieke / Marko Sarstedt:*  
Open Source-Marketing im Unternehmenseinsatz
- 2007 - 4** *Ahmed Abdelmoumene:*  
Direct-to-Consumer-Marketing in der Pharmaindustrie
- 2007 - 5** *Mario Gottfried Bernards:*  
Markenmanagement von politischen Parteien in Deutschland –  
Entwicklungen, Konsequenzen und Ansätze der erweiterten  
Markenführung
- 2007 - 6** *Christian Führer / Anke Köhler / Jessica Naumann:*  
Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden  
Akademikern – eine empirische Analyse

- 2008 - 1**    *Gerd Nufer / Katharina Wurmer:*  
Innovatives Retail Marketing
- 2008 - 2**    *Gerd Nufer / Victor Scheurecker:*  
Brand Parks als Form des dauerhaften Event-Marketing
- 2008 - 3**    *Gerd Nufer / Charlotte Heine:*  
Internationale Markenpiraterie
- 2008 - 4**    *Gerd Nufer / Jennifer Merk:*  
Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Ambush Marketing
- 2008 - 5**    *Gerd Nufer / Manuel Bender:*  
Guerilla Marketing
- 2008 - 6**    *Gerd Nufer / Christian Simmerl:*  
Strukturierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing
- 2008 - 7**    *Gerd Nufer / Linda Hirschburger:*  
Humor in der Werbung



- 2009 - 1**    *Gerd Nufer / Christina Geiger:*  
In-Game Advertising
- 2009 - 2**    *Gerd Nufer / Dorothea Sieber:*  
Factory Outlet Stores – ein Trend in Deutschland?
- 2009 - 3**    *Bianca Frank / Carsten Rennhak:*  
Product Placement am Beispiel des Kinofilms  
Sex and the City: The Movie
- 2009 - 4**    *Stephanie Kienzle / Carsten Rennhak:*  
Cause-Related Marketing
- 2009 - 5**    *Sabrina Nadler / Carsten Rennhak:*  
Emotional Branding in der Automobilindustrie –  
ein Schlüssel zu langfristigem Markenerfolg?
- 2009 - 6**    *Gerd Nufer / André Bühler:*  
The Importance of mutual beneficial Relationships  
in the Sponsorship Dyad

- 2010 - 1**    *Gerd Nufer / Sandra Oexle:*  
Marketing für Best Ager
- 2010 - 2**    *Gerd Nufer / Oliver Förster:*  
Lovemarks – emotionale Aufladung von Marken
- 2010 - 3**    *Gerd Nufer / Pascal Schattner:*  
Virales Marketing
- 2010 - 4**    *Carina Knörzer / Carsten Rennhak:*  
Gender Marketing
- 2010 - 5**    *Ottmar Schneck:*  
Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch  
die Generation Y – Zumutungen und Chancen durch die neue  
Generation Studierender und Arbeitnehmer
- 2010 - 6**    *Gerd Nufer / Miriam Wallmeier:*  
Neuromarketing
- 2010 - 7**    *Gerd Nufer / Anton Kocher:*  
Ingredient Branding
- 2010 - 8**    *Gerd Nufer / Jan Fischer:*  
Markenmanagement bei Einzelsportlern
- 2010 - 9**    *Gerd Nufer / Simon Miremadi:*  
Flashmob Marketing

- 2011 - 1** *Hans-Martin Beyer / Simon Brüseken:*  
Akquisitionsstrategie "Buy-and-Build" –  
Konzeptionelle Aspekte zu Strategie und Screeningprozess
- 2011 - 2** *Gerd Nufer / Ann-Christin Reimers:*  
Looking at Sports –  
Values and Strategies for International Management
- 2011 - 3** *Ebru Sahin / Carsten Rennhak:*  
Erfolgsfaktoren im Teamsportsponsoring
- 2011 - 4** *Gerd Nufer / Kornelius Prell:*  
Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit
- 2011 - 5** *Gerd Nufer / Daniel Kelm:*  
Cross Selling Management
- 2011 - 6** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*  
Ambush Marketing im Rahmen der  
FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2010
- 2011 - 7** *Gerd Nufer / Felix Müller:*  
Ethno-Marketing

ISSN 1863-0316