

**Fachhochschule Pforzheim**  
Hochschule für Gestaltung, Technik  
und Wirtschaft

Studiengang: Absatzwirtschaft

Seminar: Public Relations

Prof. Richard Linxweiler

SS 2000

**Kritischer Vergleich von CI-Erklärungsmodellen  
in der Literatur (Thema 8)**

Oswald, Diana xxx

8.Semester

Matrikel- Nr.: xxx xxx

---

## Inhaltsübersicht

<b>1. Was verbirgt sich hinter dem Begriff der CI?</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Die Entwicklung der Corporate Identity</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1.2 Die CI geht aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen hervor</b> ..	<b>3</b>
<b>1.2 Die unterschiedlichen Auffassungen der CI</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Die CI gewinnt zunehmend an Bedeutung</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Die Elemente der CI und ihre Ziele</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Der Bezug zur Warenzeichenpolitik/Marke</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Die gestützte Identitätsstruktur</b> .....	<b>10</b>
<b>3. Die CI als Ziel, Mittel und Phänomen</b> .....	<b>10</b>
<b>4. Eine kritische Auswahl der CI-Erklärungsmodelle</b> .....	<b>11</b>
<b>4.1 Das Konzept nach Kneip</b> .....	<b>11</b>
<b>4.2 Das Konzept nach Antonoff</b> .....	<b>13</b>
<b>4.3 Das Konzept nach Birkigt und Stadler</b> .....	<b>15</b>
<b>4.4 Das Konzept nach Keller</b> .....	<b>17</b>
<b>4.5 Das Konzept nach Wiedmann</b> .....	<b>18</b>
<b>5. Die CI auf dem Wege der praktischen Umsetzung</b> .....	<b>19</b>
<b>5.1 Das Beispiel eines CI-Prozesses</b> .....	<b>19</b>
<b>5.2 Das Unternehmensimage erfordert Handlungen</b> .....	<b>22</b>
<b>5.3 Die konkrete Durchführung der CI</b> .....	<b>24</b>
<b>6. Schlußbemerkung</b> .....	<b>25</b>
 <b>Literaturverzeichnis</b> .....	 <b>27</b>

**Was verbirgt sich hinter dem Begriff der CI?**

**Die CI oder auch Corporate Identity, ist die nach innen und außen kommunizierte, als auch wahrgenommene Gesamtheit aller Unternehmensbestandteile, beispielsweise die Produkte, Mitarbeiter, Architektur, Design, Werte und die Tradition. Die CI „lebt“ von ständigen Synergieeffekten dieser Firmenelemente.<sup>1</sup>**

**Die Entwicklung der Corporate Identity:**

Eigentlich gibt es die CI schon immer, wenn man an die Einheitlichkeit der Vereine oder der Armee denkt. Das wirklich Neue an den aktuell entwickelten Methoden der CI ist die dauerhafte Erzeugung der Identität in den sozialen Gruppen.<sup>2</sup>

Nachfolgend soll ihre *Wandlung* im Rahmen des Wirtschaftsverhaltens aufgezeigt werden:

Bis zum Ende des ersten Weltkrieges kann von der traditionellen Entstehung der CI gesprochen werden. Schon damals erkannte man die Wichtigkeit der *Unternehmensidentität*, welche die CI hauptsächlich ausmachte.

Zwischen den beiden Weltkriegen liegt die *markentechnische Periode*. Die Markenartikel wurden ins Leben gerufen, als der Schwerpunkt auf eine konstante Qualität, eine gleichartige Verpackung und Aufmachung, den gleichartigen Preis und der eigenständigen, geschützten Bezeichnung der Produkte gerichtet wurde. Diese Haltung wurde durch das Aufkommen der *Design-Periode* in den 50er bis zum Ende der 70er Jahre intensiviert. Zusätzlich wurde dem Produkt mittels konsequent durchgeführten Produkt-Design-Konzepten die Identität einverleibt.

Seit Ende der 70er Jahre befinden wir uns in der *strategischen Periode*, welche durch die Einbindung der Identitätsmerkmale (Philosophie, Kultur, Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild) in die strategische Konzeption die eigentliche „Geburt“ der CI einleitete.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Pflaum u.a., PR der Unternehmung, S. 36ff

<sup>2</sup> vgl. Pflaum u.a., Lexikon der PR, S. 133

<sup>3</sup> vgl. Thies u.a., Corporate Identity, S. 16ff

Die CI repräsentiert vor allem Geschlossenheit, Verständnis und dynamisches Agieren einer Unternehmung, die den unterschiedlichsten Interessen ihrer Bezugsgruppen ausgesetzt ist. (vgl. Pflaum u.a., PR der Unternehmung, S. 36 ff)

**Die CI geht aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen hervor** und hat von nachfolgenden Wissenschaften jeweils die zur Definition und für das Verständnis relevanten Merkmale in sich vereinigt:

- **Psychologie** (Identitätserklärung)
- **Imageforschung** (Absatzpolitik, Absatzförderung, Kundenbindung)
- **Organisations- und Industriesozialisierung**
  1. *formell* innerhalb des Unternehmens
  2. *informell* außerhalb des Unternehmens durch Statusstellung und Klassenzugehörigkeit
- **Managementwissenschaft** (Unternehmensführung und hierbei: Steuerung mittels Anordnungen, finanziellen Anreizen, gemeinsamen Werten, welche letztendlich für die Mitarbeiter auch den Sinn ihrer Beschäftigung verdeutlicht).
- **Betriebswirtschaftslehre** (Länge des Planungshorizontes unter Unsicherheit)<sup>4</sup>

#### **Die unterschiedlichen Auffassungen der CI:**

Mit dem Begriff der Corporate Identity sind nicht nur zahlreiche Definitionsansätze verbunden, sondern auch unterschiedliche Haltungen hinsichtlich der Akzeptanz. So wird die CI mit der inhaltlichen Leere, aber ebenso auch mit dem wahren Wundermittel, welches einen Unternehmenserfolg garantiert, gleichgesetzt.

CI heißt wörtlich übersetzt *Unternehmensidentität*, die lediglich einen Zustand definiert. Da eine Konkretisierung der CI anhand der Übersetzung nicht hervorgeht, kann man schon hierbei unterschiedliche Auslegungen erkennen. Denn die Verbindung der Identität mit einer Kollektive, die das Unternehmen darstellt, ist nur mit der psychologischen Erläuterung konform.

---

<sup>4</sup> vgl. Thies u.a., Corporate Identity, S. 13ff

Demnach kann ein Unternehmen den Namen oder die Werthaltung als identitätsspezifische Merkmale eines Einzelnen annehmen. Diese Ansicht hat sich mittlerweile durchgesetzt, doch gelegentlich stößt sie noch auf Ablehnung. Einig ist man sich, ganz gleich welche Theorie zugrunde gelegt wird, über folgende Bestandteile der CI: Das *Verhalten*, die *Unternehmenskommunikation* und das *Erscheinungsbild*.

Als gemeinsame Basis aller Sichtweisen läßt sich die *ganzheitliche Betrachtung* erkennen. Hierbei wird zwischen dem *Unternehmenskulturkonzept* und dem *klassischen CI-Modell* unterschieden.

Das Unternehmenskulturkonzept läßt sich auf die empirische Managementforschung (nach Peters/Wortermann und Deal/Kennedy) zurückführen, welche sich die Gestaltung der Unternehmenskultur zum Ziel gemacht haben. Die Betrachtung (nach Margulies, Olins und Antonoff) ist stark nach außen orientiert und umfaßt die Vermittlung der Unternehmensidentität gegenüber Kunden, Kapitalgebern oder der allgemeinen Öffentlichkeit.

Wesentliche Merkmale stellen die in Einklang zu bringenden *Design- und Kommunikationsmaßnahmen* dar. Auch bei diesen beiden Unterscheidungskonzepten ergeben sich wiederum Gemeinsamkeiten, welche die Identitätsvermittlung betreffen.

Vergleichbar mit dem Marketing-Mix, existiert ein *Identitäts-Mix*. Dieser setzt sich aus dem Verhalten, der Kommunikation und dem Erscheinungsbild zusammen, um die gelebten Werte auszudrücken und dabei die Unternehmenskultur zu unterstützen.<sup>5</sup>

### **Die CI gewinnt zunehmend an Bedeutung:**

In der gegenwärtigen Phase des *zunehmenden Wettbewerbs* und der *Globalisierung* wird die CI immer bedeutender. Sei es das Aufholen der Wettbewerbsvorteile oder die Profilierung gegenüber der Konkurrenz. Bei der Diversifikationsstrategie ist allerdings zu beachten, daß das Unternehmen aufgrund seines schnellen Wachstums nicht in den Graben der Anonymität fällt und dabei die CI aus den Augen verliert. Zusätzlich machen allgemeine Änderungen im *demographischen Verhalten* die Anwendung der CI erforderlich.

---

<sup>5</sup> vgl. Thies u.a., Corporate Identity, Vorwort

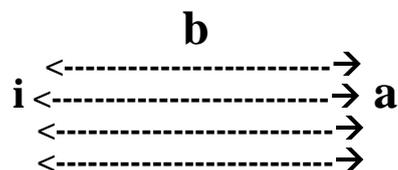
Heutzutage korreliert das Image einer Marke oder eines Unternehmens mit dem Bekanntheitsgrad und der Beliebtheit. Der Einsatz von Massenmedien verursacht hierbei einen zeitlich rasanten Wandel, welcher wiederum zu einer Verkürzung der *Produktlebenszyklen* führt. Die Unternehmen sind also gefordert, den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden, sich aber selbst treu zu bleiben, mittels der CI.<sup>6</sup>

### **Die Elemente der CI und ihre Ziele:**

#### **Die Identität:**

In der Identität wird die Gleichheit einer Person oder Sache mit sich selbst oder etwas anderem widergespiegelt. Sie manifestiert sich durch die innere und äußere Kommunikation und ihren hieraus resultierenden Beziehungen. Im Gegensatz zur Identität wird das Selbstwertgefühl aus dem Inneren bestimmt.

#### **Die Variablen der Identität, das iba-Schema:**



**i (das Ich: Name, Biographie, Ziele)**

**a (die anderen: Kunden, Kollegen)**

**b (die Beziehung zwischen dem Ich und den anderen: Verhalten, Rolle, Image)**

#### **Identitätsfaktoren sind:**

Zugeschriebene Faktoren: Name, Logo, Betätigungsfeld, Angebot

Erworbene Faktoren: Größe, Marktanteil, Beruf, Titel, Eigentum

Übernommene Faktoren: Verkäufer, Arbeitgeber, das Image wird durch die einzunehmende Rolle bestimmt.

<sup>6</sup> vgl. Thies u.a., Corporate Identity, S. 20ff

Zu beachten ist, daß die Identitätsfaktoren einem ständigen Wandel durch innere und äußere Einflüsse unterliegen. Das Unternehmen ist diesen Umständen nicht willkürlich ausgeliefert, sondern hat die Aufgabe, sie mit zu gestalten und zu prägen.

*Innere Einflüsse können sein:* Personalfluktuaton, Führungswechsel, Produktentwicklungen

*Äußere Einflüssen können sein:* Konjunkturschwankungen, Firmenverkauf, Strukturwandel (vgl. Pflaum u.a., PR der Unternehmung, S. 37 )

### **Die Visualität:**

Die visuelle Wahrnehmung der anderen macht die Identität erst möglich, da sie ein entsprechendes Auftreten auf der Grundlage einer zu spielenden Rolle erfordert.

**Verhalten** = Rolle \*Identität

Die Öffentlichkeit legt die Wichtigkeit der Rolle fest, die das Unternehmen einnimmt. Vergleichbar mit der Schauspielerei übernimmt der Betrieb eine bestimmte Aufgabe, z.B. die der Umweltorientierung und geht in ihr auf. Die Identität festigt sich zunehmend mit dem Erfahrungsschatz, welcher sich somit auf ein nahezu konstantes Verhalten überträgt.

### **Der Firmenstil**

Ganz wesentlich bestimmt der Firmenstil die Charakterisierung eines Unternehmens. Dennoch handelt es sich um einen anderen Sachverhalt als bei der CI, da er *keine Einheitlichkeit* beschreibt. Der Firmenstil ist als die Summe innerbetrieblicher Ausdrucksmöglichkeiten zu verstehen. Diese können sich auf die Produktion, die Führung, den Verkauf oder die Architektur beziehen. Zum anderen wird die CI zusätzlich durch Markt- und Öffentlichkeitsauftritte gekennzeichnet. Daher ist der Unternehmensstil nur als ein Bereich, der zur CI gehört, zu definieren.

**Das Firmenimage:**

Das öffentliche Vorstellungsbild, das mit dem Firmennamen assoziiert wird und externen Charakter hat, bildet das Firmenimage. Es geht mit dem internen Image, der Identität einher. So führt die Identität zum Image, wie auch das Image die Identität prägt.

**Die Unternehmensphilosophie:**

Dem anzustrebenden Firmenziel geht mit der Zweckbestimmung auch die Frage nach seinem Sinn voraus, welche die Unternehmensphilosophie beantwortet.

„Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie.“ (vgl. Nietzsche, aus Antonoff: Corporate Identity, S.36) Dieser Ausspruch verdeutlicht die Wichtigkeit der Beantwortung nach dem Sinn, welche sich auch im Unternehmensalltag ergibt.

**Das Firmengesicht/Erscheinungsbild:**

Das heutige Erscheinungsbild wurde vor einigen Jahren Firmengesicht genannt. Es läßt die Bedeutung des Gesichtes schnell erkennen. Das Gesicht verkörpert die Art, den Wesenskern nach außen. Erst eine ständige Konfrontation mit den Medien setzt das Firmengesicht entsprechend in Szene, da es zugleich visuell und kommunikativ das Unternehmen repräsentiert. Diese Funktion kann beispielsweise eine Person mit wichtigen Entscheidungsbefugnissen einnehmen oder ein Firmengründer, dessen Aussagefähigkeit durch das betriebliche Wirken noch immer existent ist.

**Die Gestalt und das Verhalten:**

Für ein erfolgreiches Agieren am Markt ist die Kongruenz von Erscheinungsbild und Verhalten unabdingbar. Wenn ein Unternehmen den Schwerpunkt auf die Zukunftsorientierung legt, schadet ihm ein klassisches, konservatives Erscheinungsbild in seiner Zielerreichung.

Nur bei Beachtung dieser „CI-Regel“ kann ein Werbeslogan seine eigentliche Überzeugung entfalten, nach der Devise: „**Was ich verspreche, muß ich halten und sein**“. Elemente des Designs sind das Zeichen und das Symbol, welches im Gegensatz zum Zeichen eine Bedeutung inne hat, die sich u.a. in der traditionellen Haltung äußert.

**Die zeitliche und räumliche Betrachtung:**

Der zeitliche Aspekt verkörpert im weitesten Sinne die Reaktion eines Unternehmens in der Vergangenheit, Gegenwart und in der Zukunft. Er wird wesentlich durch das Top-Management geignet, das die Tradition oder Modernität in Form gezielter Anpassungen an das Zeitgeschehen von seinen Mitarbeitern erwartet.

Die räumliche Betrachtung erstreckt sich auf das wirtschaftliche oder soziale Wirken. Hierzu gehören sicherlich die *Marktarrealstrategie* und Bereiche der *Public Relations*. Daneben ist die wörtliche Räumlichkeit auf Messen und Firmenbesichtigungen hinsichtlich der direkten Konfrontation mit Kunden und Partnern bedeutend.<sup>7</sup>

**Die angestrebten Ziele**

Von der CI wird neben einer eigenen Stabilitätsentwicklung auch die Orientierungsfähigkeit erwartet. (vgl. Pflaum u.a., *Corporate Identity*, S. 135)  
Zudem sollen durch die Glaubwürdigkeit, die Akzeptanz und das Vertrauen eine Harmonie zwischen dem realen Selbstbild und dem erzeugten Fremdbild geschaffen werden. (vgl. Achterholt, *Corporate Identity*, S. 22)

Demnach wird an einem gegebenen Zustand gearbeitet, um mit Hilfe der CI-Strategie zu einer harmonischen Identität zu gelangen. Hinzu kommt eine Unterscheidungskraft hinsichtlich anderer Unternehmen und der ganzheitlichen Betrachtung der menschlichen Wahrnehmung. Auf diese Weise wird ein langfristig stabiler Unternehmenserfolg entwickelt.<sup>8</sup>

Konkret läßt sich die CI als Wettbewerbsinstrument einsetzen, da mit ihr ein Imagegewinn, welcher sich auf die Motivation der Mitarbeiter erstreckt, erzielt werden kann. Auch lassen sich geeignete Führungskräfte einbinden, die dem Unternehmen zu einer Umsatzsteigerung und damit zu einer Erhöhung des Marktanteils verhelfen.

Durch die CI wird die Firma in der Lage sein, den anspruchsvolleren Kundenbedürfnissen und der vehementen Wettbewerbssituation gerecht zu werden.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> vgl. Antonoff, *Corporate Identity*, S. 12ff

<sup>8</sup> vgl. Pflaum u.a., *PR der Unternehmung*, S. 38ff

<sup>9</sup> vgl. Renner, *Corporate Identity*, S. 117ff

**Der Bezug zur Warenzeichenpolitik/Marke:**

Eine Marke ist nur dann erfolgreich, wenn sie ein eigenes, von der Unternehmung gelöstes Leben führt. Mit ihr sollen darüber hinaus psychologische, soziale und emotionale Vorstellungen im Einklang sein. In Zeiten der komplexen Käuferstrukturen ist es entscheidend, eine Markenbeständigkeit aufzubauen. Die Institutionalisierung der Markenpolitik in die Managementstruktur läßt leider allzu oft den Markenwert hinter dem nur kurzfristig effizienten Flair und der Originalität verschwinden.

**Unternehmensimage versus Markenimage:**

Auch das Unternehmensimage ist sehr an das Markenimage gekoppelt. Es besteht somit eine Image-Wechselbeziehung. Bei der Vereinheitlichung des gesamten Unternehmensauftrittes befindet sich der Markenauftritt unter dem betrieblichen Dach.<sup>10</sup>

**Die Markenidentität:**

Die Markenidentität ist insofern an die CI gebunden, da die CI die Voraussetzungen für den nachhaltigen Erfolg einer Marke stellt. Somit muß bereits *im Unternehmenskonzept* eine kongruente Identität vorgesehen sein. Wenn das Markenprodukt auf die Umwelt ausgerichtet ist, so durchzieht dieser Gedanke zuerst die Unternehmensidentität.

**Das Markensignet:**

Für das Markensignet gelten die gleichen Merkmale wie für das Unternehmensignet. Zum einen muß ein gewisser *Zugriff* möglich sein, der sich durch eine gute *Merkfähigkeit* und eine einfache *Wiedererkennung* der Marke ausdrückt. Zum anderen ist es relevant, eine formale und inhaltliche Beziehung zur Firmenmarke zu garantieren, die zugleich die Umkehrung der Bild- und Wortverknüpfung zuläßt. Generell sind Emotionen durch Bilddarstellungen effektiver zu erzeugen. Die Unterscheidung bezüglich eigener Marken oder zu Konkurrenzprodukten sollte selbstverständlich sein, denn dies ist ja der eigentliche Zweck der Markierung.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> vgl. Pflaum u.a., PR der Unternehmung, S. 42ff

<sup>11</sup> vgl. Pflaum u.a., PR der Unternehmensführung, S. 42ff  
vgl. Olins, Corporate Identity, S. 28ff

**Die gestützte Identitätsstruktur:**

Gerade bei großen Firmen besteht die Gefahr, daß sie ihre Stärken durch ihre Größe und die zunehmende Konkurrenz aus den Augen verlieren und somit zu einer schlechten Kopie der Wettbewerber werden. Auch die rege Werbetätigkeit birgt durch die Überbewertung von Informationen das Risiko einer mangelnden Glaubwürdigkeit. Doch aus einer Gefahr kann sich leicht eine Chance entwickeln. Um einen Konkurrenzvorsprung zu erzielen, müssen „lediglich“ die Unternehmen mit einer schwach ausgeprägten CI, attackiert werden. Allgemein erkennt man eine labile CI zuerst an dem schlechten Fremdimage des Unternehmens. Um nicht in den „Genuß“ einer unvorteilhaften CI zu gelangen, bietet sich speziell für die Großunternehmungen die **gestützte Identitätsstruktur** an. *Sie unterstützt häufig bei*

Firmenzusammenschlüssen **das Ausmachen einzelner Unternehmensbereiche** und fügt sie in das harmonische Ganze ein. **Folgende Merkmale** treten bei der Anwendbarkeit der von A. Sloan entwickelten Methode auf:

- durch Übernahme gewachsen und meist internationales Wirken
- Wettbewerber, Lieferanten, Kunden wurden mit ihrem Namen, der Tradition und Reputation übernommen und sollen in das eigene Netz der Zielgruppen eingereicht werden
- Haltung des eigenen Kundenkreises bei Übertragung seines Managementstiles, des Gehaltssystems, Handlungsweisen und Namen
- Schlechte Eingliederung des Konkurrenzunternehmens

Wichtig ist die Erkennung des Unternehmensbeitrages zum Ganzen, welcher sich beispielsweise im Bereich der Distributionspolitik mit einer Zentralisierung ergibt. Die CI wird hierbei als Instrument des Managements gesehen.<sup>12</sup>

In der Literatur wird je nach Autor oder Verständnis **die CI** bezüglich der *identitätsgerichteten Bemühungen* als **Ziel, Mittel** oder als **Phänomen** aufgefaßt.

**CI als Ziel:**

Wird die CI als Ziel gesehen, interpretiert man sie als Leitbild, Geisteshaltung und Endergebnis aller Maßnahmen.

---

<sup>12</sup> vgl. Olins, Corporate Identity, S. 110ff

Ein Vertreter dieser Haltung ist Kneip, der im Sinne der identitätsorientierten Unternehmensführung die Führung, die Organisation, die Politik und die Strategie als Kommunikationsaufgaben erfaßt.(vgl. Achterholt, Corporate Identity, S. 34ff)

### **CI als Mittel**

CI wird als Führungsinstrument, als Strategie der Harmonisierung, Image und Rolle betrachtet. Eine besondere Kennzeichnung ist die interne und externe Ausrichtung der CI, welche nicht eindeutig definiert wird. Für wichtiger werden ihre Auswirkungen und Identitätsbeschreibungen gehalten.

Der strategische Aspekt der CI ähnelt der instrumentalen Auffassung sehr. Allerdings kann man bei dem strategischen Ansatz eine Vermischung der Ziel- und Mittelbetrachtung erkennen.

### **CI als Phänomen:**

Hierbei werden plastische Vergleiche angestrebt, welche stark nach außen orientiert sind und als komplexen Zusammenhang verstanden werden. Eine entscheidende Rolle spielt die unternehmerische Identität. Auf dieser These baut Antonoff sein Konzept auf.

### **Eine kritische Auswahl der CI-Erklärungsmodelle:**

#### **1. Konzept der identitätsorientierten Unternehmensführung nach Kneip (das erste CI-Konzept in Deutschland)**

##### **Merkmale:**

Das Unternehmen steht unter dem Aspekt der Umwandlung von Produktionsfaktoren in Leistung. Innerhalb der Unternehmung findet ein Prozeß der sozialen Beziehungsebenen statt, welcher den gesamten innerbetrieblichen und nach außen gerichteten Kommunikationsprozeß beschreibt. Kneip unterscheidet im öffentlichen, veränderlichen Informationsfeld zwischen der Wirtschaft und der Gesellschaft. Die Umwelt wird als Ergebnis der Subtraktion von Öffentlichkeit und Unternehmen betrachtet.

Die zentrale Funktion nimmt die Unternehmensidentität ein, welche sich in der Beziehung zu Kontaktpersonen und in der zeitlichen Weiterentwicklung der Firma vereint. Unterschieden werden die *vertikale und horizontale Identitätsebene*. Der vertikale Bereich umfaßt die interne und der horizontale Bereich die externe Identität.

Das Modell der **I-Treppe** beschreibt die für eine vollständige Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen nötigen Variablen. Der Sockel basiert auf der Information und Kommunikation, worauf sich die Integration, Identifikation und die Initiative aufbauen. (vgl. Achterholt, Corporate Identity, S. 34ff)

**Die Unternehmensführung:**

Die Führung bedingt den Informationsfluß bezüglich der jeweiligen Entscheidung und derjenigen Personen, welche sie herbeiführen.

Das *Ziel* der CI ist es, den Identitätsbereich mit seiner integrierten Kommunikation zu verknüpfen. Dies gelingt nur, wenn sich das Unternehmen nach innen, als auch nach außen effizient auf seine Segmente konzentriert, die in seinem Einflußbereich liegen.

Schließlich wird durch das zielgerichtete Auftreten Konstanz, Glaubwürdigkeit und Unterscheidung erzielt und somit eine stabile Umweltbeziehung geebnet.

**Fazit:**

Überzeugend ist die Entwicklung eines Identitätskonzeptes, das unter der Berücksichtigung der Unternehmensführung und der verschiedenen Kommunikationsebenen ein zusätzliches Mittel für einen erfolgreichen Unternehmensauftritt nach innen und außen garantiert.

Der theoretische Ansatz überwiegt den zu kurz gehaltenen praktischen Aspekt insofern, daß die notwendigen operativen Maßnahmen nicht konkretisiert wurden. Auch vernachlässigte Kneip die Wirkung der Unternehmensidentität, das Herzstück der CI.

## **2. Konzept auf Basis der S.I.N.N.-Pyramide nach Antonoff (in Anlehnung an W.P. Margulies)**

Antonoff beschreibt die CI als fundamentale Unternehmensstrategie, welche aus der unternehmensspezifischen Unterscheidungsfähigkeit, der Mission und der Innovation besteht. Die CI enthält alle Elemente zur öffentlichen und internen Unternehmensdarstellung. Das Image ist für Antonoff, wie auch für zahlreiche CI-Autoren, das wahrgenommene unternehmerische Fremdbild durch externe Gruppen. Die CI hat die Aufgabe, das Selbstbild (intern, die Identität) und das Fremdbild (extern, das Image) zu harmonisieren. Dies soll nun anhand einer Unternehmensanalyse zu Beginn des CI-Projektes stattfinden, um sich vor allem über die Bedeutung und Gestaltung der Identität bewußt zu werden. Auf dieser Grundlage wird eine CI-Strategie zur gezielten, systematischen Problemlösung entwickelt.

Abb. 1: Die S.I.N.N.-Pyramide

Im einzelnen werden die vier Seitenansichten in *Form, Personen, Visionen und Inhalte* eingeteilt. Sie bilden die entsprechenden *CI-Hauptbestandteile*.

- Form:**
- **Symbol:** Logo, Markenzeichen, Hausfarbe
  - **Identität:** Die Faktoren liegen innerhalb und außerhalb des Unternehmens und werden durch Ziele, Kunden und die Tradition gebildet.
  - **Normen:** Sie beeinflussen die Identität hinsichtlich Verhalten, Qualität und der Anerkennung.
  - **Namen:** der Firma, Marke oder einflußreicher Personen im Unternehmen
- Inhalte:**
- **Strukturen** (Zeit, Absatz, geographisch)
  - **Ideen** stellen Kreativität und mögliche Innovationen dar.
  - **Nutzen:** Die Notwendigkeit der Unternehmensexistenz für die Beteiligten.
  - **Natur:** Persönlichkeit und Image
- Visionen:**
- **Sendungsbewußtsein** als Kommunikationsplanung
  - **Ideale:** Unternehmensphilosophie, Grundsätze, Vorbilder
  - **Neugier:** Streben nach Weiterentwicklung
  - **Neuorientierung:** alle relevanten Zukunftsbereiche
- Personen:**
- **Selbstwertgefühl:** eigenes und fremdes Bild, Erfolge
  - **Inhaber:** von materiellen und immateriellen Machtbereichen
  - **Natürliche Partner:** Personen, die mit dem Unternehmen verbunden sind (geistig und wirtschaftlich)
  - **Natürliche Gegner**

Die **S.I.N.N.-Pyramide** gilt als Träger des Unternehmenserfolges. Um diesen zu konkretisieren, müssen die Unternehmensziele auf bestimmte Bereiche gerichtet werden. Diese werden in drei Systeme eingeteilt und können die Kundenzufriedenheit oder auch die Umwelt darstellen. Abgerundet wird das Modell durch die Bildung von drei **Komplex-Bereichen:**

- *Ordnungskomplex:* CI verhilft zur Ordnung
- *Bekanntheitskomplex:* beinhaltet die Kommunikationselemente, welche die Bekanntheit erzeugen
- *Arbeitskomplex:* umfaßt die Unternehmensbereiche zur Leistungserstellung

⇒ **Image und Leistung** lassen sich von den *Komplex-Ebenen* ableiten und stehen wiederum in direkter Verbindung zum Unternehmenserfolg

Fazit: Eine CI-Strategie setzt die Situationsanalyse und Planung voraus, die in diesem Konzept sowohl zeitlich als auch organisatorisch aufeinander abgestimmt wurden. Im Gegensatz zu Kneip stellt Antonoff den praxisnahen Bezug innerhalb der CI dar.

Allerdings wird das S.I.N.N.-Modell durch die unübersichtliche Aufteilung der CI-Elemente, welche sich teilweise sogar wiederholen, überschattet. Den Schwerpunkt kann man an der starken Außenbetonung feststellen, die von der Designorientierung begleitet wird.

### **3. Konzept: Die CI-Struktur nach Birkigt/Stadler**

Auch hier läßt sich der strategische Ansatz einer gezielt eingesetzten Unternehmensidentität erkennen, die nach innen und außen wirkt. Die Voraussetzung dieser CI-Strategie ist die Festlegung der langfristig definierten *Unternehmensziele*, um sie durch die Bewußtmachung des eigenen Images mit Hilfe einer einheitlichen Darstellung offenzulegen. Birkigt und Stadler bedienen sich infolgedessen ihrem entwickelten Strukturmodell, das sich wie folgt zusammensetzt:

Abb. 2:

Die Struktur der Corporate Identity und das Corporate Image

#### **Die Unternehmenspersönlichkeit:**

Ein Unternehmen muß sich für sein eigenes Selbstverständnis darüber im klaren sein, welche Ziele es zu welchen Zwecken für eine bestimmte Rolle, die es einnimmt, verfolgen soll. Durch das Zusammenspiel der im Identitätsmix enthaltenen Faktoren

(Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation) wird auf der Grundlage des bisherigen Handelns die Unternehmenspersönlichkeit transportiert.

**Das Unternehmensverhalten:**

Das Unternehmensverhalten ist die Zusammenfassung aller Handlungen der Beteiligten untereinander, sowie gegenüber den Kunden, Lieferanten oder den Kapitalgebern. Um diese Aktionen als Unterstützung der Identität zu betrachten, müssen die Handlungen auf ein gemeinsam zu erreichendes Ziel und eine gleiche Zweckgestaltung aufbauen.

**Die Unternehmenskommunikation:**

Die Unternehmenskommunikation beinhaltet die gesprochene und visuelle Informationsvermittlung intern und extern. Wichtig ist auch hier ein geschlossenes, betriebliches Auftreten neben dem Einsatz von Werbung oder Verkaufsförderung. Bei der äußeren Kommunikation muß die Markenidentität unter einem ausgewogenen Gleichgewicht in die Unternehmensidentität eingebunden werden.

**Das Unternehmenserscheinungsbild:**

Das Unternehmenserscheinungsbild enthält diejenigen Elemente, mit denen das Unternehmen *wahrgenommen werden* kann.

Dazu gehört beispielsweise das Marken- oder Architekturdesign, welches die Kontinuität des Unternehmens symbolisieren sollen. Dennoch muß sich das Erscheinungsbild im Laufe der Zeit an innere und äußere Veränderungen anpassen, doch stets *identitätskonform*.

Die **Corporate Identity** ist also das Resultat des **Zusammenwirkens aller CI-Merkmale**.

**Führungsinstrument:**

Nach der Auffassung von Birkigt und Stadler ist die CI als Führungsinstrument und zugleich als Mittel der Unternehmensführung aufzufassen.

*Zwecke und Ziele* dienen als Handlungsparameter der Firma. Die Integration und die Interaktion bilden die Methoden zur Erfüllung dieser Parameter. Die CI hilft hinsichtlich der Zweck- und Zielsetzung, aufkommende Konflikte zu reduzieren.

#### **Unternehmenspolitik:**

Die Unternehmenspolitik vermeidet durch die Informationsverdichtung mögliche Widerstände bei der Intensivierung der Beziehungen zu den einzelnen Zielgruppen. Dementsprechend werden die **verschiedenen Bewußtseinsstufen** unterteilt:

*Intern*: Schaffung eines Wir-Bewußtseins

*gegenüber den Lieferanten*: Stärkung des Kooperationsbewußtseins

*hinsichtlich der Abnehmer*: Bildung einer Vertrauensbasis

#### **Fazit:**

Birkigt und Stadler zeigen neben den Bestandteilen der CI auch den *Imageaufbau* auf. Durch die Verwendung der CI zugleich als Instrument und auch als Ergebnis, existiert keine genaue Definition der Corporate Identity.

#### **4. Konzept: Der Prozeß einer CI-Strategie nach Keller**

Da Keller die CI als Prozeß auffaßt, findet eine thematische Gliederung in **Phasen** statt, welche in einer zeitlichen Reihenfolge zu erfüllen sind.

Das Top-Management soll zuerst für die nötige Sensibilisierung und Wissensvermittlung sorgen und damit eine klare *Problemdefinition* offenlegen.

Anschließend erfolgt eine *Stärken-und Schwächenanalyse* im Vergleich zu einer *Ist-Analyse*, wobei das allgemeine Image untersucht wird.

Daraufhin lassen sich klare Erfolgsfaktoren ausmachen, welche für eine entsprechende Zielsetzung nötig sind. Dabei identifizieren sich die Mitarbeiter verstärkt mit dem Image und der Kultur des Unternehmens.

Mittels der anknüpfenden *Soll-Definition* werden diese Wirkungen noch intensiviert. Das Ergebnis der internen philosophischen Diskussion ist allen Teilnehmern zugänglich zu machen und enthält die einzelnen Hierarchieebenen.

Nun wird ein *Maßnahmenkatalog* erstellt, der neben dem flexiblen Unternehmensverhalten für die interne und externe Kommunikationsfähigkeit und für das allgemeingültig verbindliche Unternehmensbild die Weichen stellt.

Zuletzt werden die festgelegten *Maßnahmen Schritt für Schritt umgesetzt*. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Strategie stets von einer Erfolgskontrolle abrundet wird.

**Fazit:**

Der erforderliche Praxisbezug ist gegeben, welcher sich anstatt eines konkreten theoretischen Modells eher als Hilfestellung eignet.

Ähnliche CI-Konzepte wurden gleichfalls von Lux, Achterholt, Kreutzer und Jugel entwickelt.

**5. Konzept: Die ganzheitliche Sicht einer CI-Strategie nach Wiedmann**

Auch der Ansatz von Wiedmann weist Gemeinsamkeiten zum vorherigen Modell nach Keller auf. Wiedmann unterscheidet die Identitätsgestaltung von der Identitätsbildung.

Abb. 3:

Die ganzheitliche Sicht der CI-Strategie

*Identitätsgestaltung:*

Nach einer systematischen Analyse erfolgt die Schaffung einer Unternehmensphilosophie, die mit der Unternehmenskultur im Einklang steht.

*Identitätsvermittlung:*

Durch den Identitäts-Mix wird die Unternehmenspersönlichkeit und zugleich das interne und externe Image vermittelt. Infolgedessen können negative äußere Einflüsse mit Hilfe der Unternehmensidentität absorbiert werden.

**Fazit:**

Zweifelsohne ist die Identitätsgestaltung wichtig für eine erfolgreiche Anwendung der CI. Doch Wiedmann beschreibt recht einseitig die Identitätsvermittlung und Imagegestaltung. Daraus könnte man schließen, daß eine Beschränkung auf die Kommunikation, meist das Erscheinungsbild, ausreicht. Wenn daher die Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur nicht klar festgelegt sind, kann eine Einbindung der Mitarbeiter in das Geschehen nicht erfolgen. Doch die CI lebt von der ganzheitlichen Perspektive, die Wiedmann unterstützt, wenn auch nicht exakt bestimmt hat.<sup>14</sup>

**Das Beispiel eines CI-Prozesses – eine Möglichkeit zur praktischen Umsetzung:**

Die CI wird nachfolgend als **Interaktion und Entwicklungsebene** nach innen und außen mit Hilfe der Unternehmenspersönlichkeit gesehen. Der CI-Prozeß basiert auf dem Konzept nach Wiedmann:

Abb. 4:

Das System der Corporate Identity

---

<sup>14</sup> vgl. Thies u.a., Corporate Identity, S. 27ff

Der Prozeßablauf der CI-Gestaltung basiert zunächst auf einer Identifikation und Definition der **Unternehmenskernwerte**. Darauf baut sich schließlich die **Unternehmensphilosophie** bezüglich der Sinn- und Wertbetrachtung auf. Demzufolge ist die Grundlage für den ganzheitlichen Unternehmensauftritt geschaffen worden, der wiederum zum **Corporate Credit**, dem Unternehmensguthaben der internen und externen Zielgruppen, führt. Das Unternehmensguthaben kann man sich als eine Art gedankliche Bilanz des für positiv und negativ empfundenen Wirkens eines Unternehmens vorstellen. Zusätzlich wird das **Corporate Imagery** definiert, welches sich aus der internen Unternehmensvorstellung herauskristallisiert. Hilfsmittel hierzu sind Umsatzzahlen, Marken, Anzeigen oder auch der Außendienst, der bekanntlich als Informationsmittler von Unternehmen und Kunden fungiert. Die wesentlichen Eigenschaften der **Corporate Imagery** sind: Die Unverwechselbarkeit, die Ehrlichkeit und die Widerspruchsfreiheit. Nun gelangt man zu der Gleichung:

### **Corporate Imagery + Corporate Credit = Corporate Image**

Das Ergebnis, das **Corporate Image**, ist schließlich die Summe der internen und externen Vorstellungsgebilde.

Das Ziel des CI-Prozesses ist letztendlich die langfristige Gestaltung eines zu erreichenden Soll-Corporate-Images.

Der linke Part des CI-Prozesses entspricht im wesentlichen den bereits erläuterten CI-Bestandteilen, daher folgt nur eine kurze Begriffsdefinition der einzelnen und ergänzenden Corporate-Formen. Der wiederkehrende Corporate-Ausdruck ist zum einen eine feststehende englische Wortkonstruktion, zum anderen kennzeichnet er die Synergieeffekte einer Einzelaktivität in der Gesamtheit.

### **Corporate...**

**Corporate Philosophie:** Sie ist das Kernkonzept (vergl.: **Corporate Values**) der Unternehmensgrundsätze, wovon sich die Idealvorstellungen und Normen ableiten. Die Resultate werden in Leitbildern festgehalten, welche die Basis der **Corporate Strategy** bilden.

**Corporate Positioning:** Hierbei werden die Unterscheidungskriterien gegenüber der Konkurrenz analysiert.

**Corporate Copy Strategy:** Sie umfaßt das eigentliche Leistungsangebot und die Klärung der individuellen Merkmale.

**Corporate Communication Strategy:** Diese Strategie entspricht in etwa der Werbemittelstrategie.

**Corporate Design:** Es drückt die Unternehmenspersönlichkeit durch das Logo, Farbcodes oder die Schriftnormung visuell aus und gestaltet so das **Corporate Imagery** mit.

**Corporate Behavior:** Es umfaßt die Sichtbarmachung der Verhaltensform, welche die Führungsgrundsätze, die Organisation und die soziale Kompetenz einschließt.

**Corporate Advertising:** Sie ist umfassender als die Produktwerbung und sorgt für die Information der Öffentlichkeit bei einer positiven Grundhaltung, welche sich innerbetrieblich und extern äußert.

**Corporate Sales Promotion:** Hierbei wird der Distributionsfaktor intensiviert, um eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit zu erreichen. Der Einbezug des Außendienstes oder Kooperationen mit den Herstellern und dem Handel können diesbezügliche Instrumente sein.

**Corporate Public Relations:** Die Public Relations ist eigentlich ein separates Betätigungsfeld zur CI. Sie gehört aber in jedem Falle zu ihrem Wirkungs- und Gestaltungsbereich dazu. Man sollte sie finanziell und thematisch losgelöst von der Werbung sehen, die sie auf einigen Gebieten unterstützt.<sup>15</sup>

Das **Corporate Design**, **Corporate Behavior** und/oder die **Corporate Culture** bedingen ein gutes **Corporate Credit**, welches wiederum ein positives **Corporate Image** nach sich zieht.

---

<sup>15</sup> vgl. Pflaum u.a., Lexikon der PR, S. 135ff

Abschließend ist zu erwähnen, daß zwar das Vorstellungsbild vom Unternehmen beeinflusst werden kann, nicht aber das **Corporate Credit**.<sup>16</sup>

### **Das Unternehmensimage erfordert Handlungen:**

Einen sehr stark nach außen orientierten Ansatz, der sich eingehend mit dem Unternehmensimage befaßt, verfolgen Haedrich und Jeschke. Der Schwerpunkt dieser Sichtweise liegt in der **Überbetonung des Images** bezüglich der Identität.

Demnach beeinflusst *einzig und allein* das Unternehmensimage die Firmenpolitik, da der Erfolg überwiegend auf der Verbrauchereinstellung aufbaut. Im Vergleich zum Markenimage nimmt das **Unternehmensimage eine viel höhere Position** ein, weil es die so wichtigen Kundenbedürfnisse besser zufriedenstellen kann. Das *ganzheitliche Einstellungsmuster* strahlt somit vom Image auf die Unternehmenspolitik aus. Der Identitäts-Mix wird durch den **Gesamtimagine-Index** ersetzt, welcher sich aus Innovationen, Management, Kommunikation, Umwelt und Solidarität ergibt.

Diese Faktoren sind in der Lage, bei einem positiven Image die Unternehmenspolitik zu stützen. Ist das Fremdimage aber negativ, so muß von innen heraus Widerstand gegen die externen Einflüsse geleistet werden. Daher wird stets, bei einem guten oder auch schlechten Image, ein **strategischer Handlungsspielraum** nötig sein. Er liefert die Grundlage für eine effektive Unternehmensführung.

**Doch wer ist alles am Image beteiligt?** Hierzu findet eine Unterscheidung in verschiedene Anspruchsgruppen statt, die sich im sozialen Feld bewegen. Zuerst wird das Arbeitgeberimage herangezogen, das für den internen Bereich mittels der Personalabteilung relevant ist.

Den marktlichen Teil decken die preislich festgeschriebenen Austauschprozesse ab, also die Absatzpolitik unter der Marketingabteilung. Zuletzt wird die sozialpolitische Anspruchsgruppe im Rahmen der Public Relations genannt, die u.a. das Ökoimage tangiert.

Die Personen, welche das Image prägen, bewegen sich durch ihre Aktivitäten auf der Handlungsebene. Sie stellen im Hinblick auf das Management die Wertebene dar. Diese setzt sich wiederum zu 75% aus der ökonomischen Effizienz und zu 25% aus

---

<sup>16</sup> vgl. Pflaum u.a., PR der Unternehmung, S. 38ff

der akquisitorisch orientierten Legitimität zusammen. Das Konfliktmanagement spielt eine zusätzlich prägnante Rolle. Da Konflikte nicht imstande sind, die Handlungsebene der Anspruchsgruppen zu verändern, hat es keinen Zweck, sie mittels Anzeigen oder Broschüren zu beseitigen. Erst die **Handlungen** dieser drei Konfliktebenen können Abhilfe verschaffen, womit das Image sogar über den sozialpolitischen Bereich quantifizierbar und damit meßbar wird.

Ähnlich dem Corporate Credit, dem Unternehmensguthaben, kann man das **langfristig positive Image** betrachten. Es ist in der Lage, ein kurzfristiges unternehmerisches Fehlverhalten abzuweisen. Damit wird vorerst das Image nicht weiter beeinträchtigt. Als Ziel muß daher der **strategische Aufbau** und die *Pflege des Unternehmensimages*, der CI, verfolgt werden<sup>17</sup>

#### **Der Vergleich: Theorie und Praxis:**

Theorie und Praxis – häufig liegen Welten zwischen dem rationellen und tatsächlich umgesetzten, praktischen Verständnis. Wie sieht nun die praktische Anwendung aus?

Abb. 5:

Die Phasen und der Ablauf der CI

---

Wichtige Aspekte der Unternehmenskultur stellen die betrieblichen und außerbetrieblichen *Analysen* dar, die in allen Unternehmensebenen durchgeführt werden sollten.

Das *Ziel der CI-Strategie* ist ein offener Kommunikationsfluß. Nur die CI ist in der Lage, eine vorzeitige Glaubwürdigkeit zu schaffen und sie auch umzusetzen. So kann aus einem dem Unternehmen zunächst negativ eingestellter Kunde durch eine intensiviertere Kundenzufriedenheit zum Stammkunden werden. Die tragfähigen Kundenbindungsprozesse sind somit Resultat der CI. Dabei kommt es nicht darauf an, das Leitbild schriftlich zu fixieren. Es genügt völlig, wenn das Leitbild *gelebt* wird. Daher ist es wichtig, daß die Arbeit Sinn und damit Spaß macht. Nur auf diese Weise kann das Unternehmen den zunehmenden Kundenwünschen gerecht werden.

#### **Die konkrete Durchführung der CI:**

1. Zu Beginn werden die Identitätsmerkmale durch alle Beteiligten erforscht. Diese enthalten die Ideale, Ziele oder auch den Umweltbezug. Da die *Identitätsfindung* Ruhe und Zeit erfordert, bieten sich zu ihrer Erstellung Wochenendseminare an, bei denen eine entspanntere Atmosphäre als im Berufsalltag herrscht. Dabei kann eine sinnvolle Gruppenzusammensetzung erfolgen, welche effizientes Arbeiten garantiert.
2. Anschließend wird eine Kundenbefragung zur *Imageanalyse* durchgeführt. Um letztendlich das Fremdimage zu ermitteln, werden die Instrumente der Marktforschung (Fragebögen, persönliche Befragungen) eingesetzt. Der Soll-Ist-Vergleich liefert schließlich das Ergebnis.
3. Als nächstes gilt es, das *Selbstbild des Unternehmens* zu bestimmen, welches man aufgrund von Mitarbeiterbefragungen, der Ausprägung der Unternehmenskultur und dem gegenwärtigen Betriebsklima erhält.
4. Nun werden die *CI-Ziele* ermittelt, welche die Unternehmensgrundsätze, die Kompetenzfestlegung, die Marketingstrategie und die Organisationsentwicklung tangieren.
5. Das visuelle Erscheinungsbild in Form des Produktdesigns, der Öffentlichkeitsarbeit oder der Informationslogistik wird durch die Corporate

---

<sup>17</sup> vgl. Haedrich u.a., Unternehmensimage, S. 199ff

Communication und das Corporate Design ein leicht erkennbares, unverwechselbares Auftreten geschaffen. In Branchen mit einer starken Stellung der traditionellen Kundenwerte ist eine zeitgemäße Anpassung des Designs nicht in jedem Fall richtig. Eine weitere Gefahr besteht im kurzfristigen Erfolgsdenken der Werbeagenturen, welches nicht in eine positive CI einfließen darf. Die Corporate Communication kann sich vielfältig erstrecken, indem sie bei Gebrauchsanweisungen, Schulungsunterlagen zu Katalogen und Prospekten angewandt wird.

6. Zuletzt wird der Corporate Culture Beachtung geschenkt, welche die Gestaltung des Arbeitsumfeldes, der Hauszeitung und in Workshops aufgrund der Unternehmensziele geprägt.

Um eine erfolgversprechende CI-Umsetzung zu gewährleisten, ist eine eindeutige Positionierung am Markt erforderlich.<sup>18</sup>

**Schlußbemerkung:**

Wie schon mehrfach angedeutet wurde, ist es in der heutigen Zeit zunehmend wichtiger geworden, seine **Geschlossenheit** gegenüber den anzusprechenden Zielgruppen und den Konkurrenten zu demonstrieren.

Die CI stellt ein Instrument der erfolgsorientierten Stoßrichtung dar. Viele verschiedenen theoretischen Auffassungen zur CI liegen uns heute vor. **Doch wird es kein Erfolgsrezept** für eine bestmögliche praktische Anwendung geben. Hierfür sorgen die individuellen Begebenheiten, von denen jedes Unternehmen zahlreiche aufweist.

Ganz entscheidend ist das **Produkt**, das am Markt angeboten wird, welches auch eine Dienstleistung sein kann. So erfährt die CI bei der Polizei sicherlich eine andere Anwendung als in der Konsumgüterbranche. Daher ist es in der Praxis notwendig, den für sich und sein Unternehmen richtigen Weg zur effizienten Umsetzung zu finden. Das Ergebnis wird man alsbald vor Augen haben und kann sich somit durch die

---

<sup>18</sup> vgl. Renner, Corporate Identity, S. 13ff

eigenen, auch gelegentlich negativen Erfahrungen, weiterentwickeln. Dennoch ist es sinnvoll, sich mit der CI rechtzeitig vor der Umsetzung zu beschäftigen, ehe man teures Lehrgeld, beispielsweise in Form von Imageverlusten, bezahlen muß. Wenn die CI mit dem gesunden Menschenverstand kooperiert, anstatt nur zwanghaft versucht wird, Lehrbuchempfehlungen einzusetzen, steht dem Erfolg nichts mehr im Wege.

**Literaturverzeichnis:**

Achterholt, G.: Corporate Identity, 2. Aufl., Wiesbaden 1991

Antonoff, R.: Corporate Identity, Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.), 1983

Birkigt, K. u.a. (Hrsg.): Corporate Identity, 4. Aufl., Landsberg/Lech 1988

Haedrich, G. und Jeschke, B.G.: Das Unternehmensimage als Determinante unternehmerischer Handlungsspielräume – Entfaltung eines Planungs- und Evaluationsrahmens für das Management; in: Baerns, B.: PR-Erfolgskontrolle, Frankfurt/Main 1995, S. 199-215

Olins, W.: Corporate Identity, Frankfurt/Main und New York 1990

Pflaum, D. und Linxweiler, R.: Public Relations der Unternehmung, Landsberg/Lech 1998

Pflaum, D. und Linxweiler, R.: Lexikon der Public Relations, 2. Aufl., Landsberg/Lech 1993

Renner, S.G.: Corporate Identity, Würzburg 1991

Wache, T. und Brammer, D.: Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, Wiesbaden 1993

