
BACHELORARBEIT

Regina Wimmer

**Erfolgsfaktoren des Corporate
Identity Managements anhand
ausgewählter Beispiele**

2017

BACHELORARBEIT

Erfolgsfaktoren des Corporate Identity Managements anhand ausgewählter Beispiele

Autor/in:
Regina Wimmer

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM14wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüfer:
Dr. Brigitte Waffenschmidt

Einreichung:
München, 06.06.2017

BACHELOR THESIS

Success factors of corporate identity management based on selected examples

author:

Regina Wimmer

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM14wS1-B

first examiner:

Prof. Dr. Sebastian Scharf

second examiner:

Dr. Brigitte Waffenschmidt

submission:

Munich, 06.06.2017

Bibliografische Angaben

Wimmer, Regina:

Erfolgsfaktoren des Corporate Identity Managements anhand ausgewählter Beispiele

Success factors of corporate identity management based on selected examples

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Die vorliegende Bachelorthesis befasst sich mit der Thematik der strategischen Unternehmensführung durch das Corporate Identity Management (CIM). Ziel dieser Arbeit ist, die Erfolgskriterien sowie den ganzheitlichen Ansatz des CIM näher zu beleuchten.

Angesichts des gesellschaftlichen Wertewandels und der wachsenden Konkurrenz ist die kontinuierliche Betrachtung des Managementansatzes erforderlich. Durch die Entwicklung eines neuen Ansatzes deckt die Bachelorarbeit diese Voraussetzung ab. Die Bezugnahme auf Beispiele aus der Praxis rundet die theoretischen Ausführungen ab.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit	3
2 Begriffliche Einordnung von Corporate Identity Management	5
2.1 Begriffserklärung CIM	5
2.1.1 Zeitliche Entwicklung des Begriffs Corporate Identity	5
2.1.2 Definition Management	6
2.2 Die Phasen des CIM-Prozess	7
2.3 Zielsetzung des CIM	9
2.3.1 Interne Ziele	9
2.3.2 Externe Ziele	10
2.4 Erfolgsfaktoren des CI-Prozesses	10
3 Bestandteile des Corporate Identity Management	12
3.1 Unternehmenskultur	12
3.2 Leitbild	14
3.2.1 Elemente des Leitbilds	14
3.2.2 Funktionen des Leitbilds	15
3.3 Instrumente	17
3.3.1 Corporate Design	17
3.3.2 Corporate Behavior	21
3.3.3 Corporate Communication	24
3.4 Image	26
3.4.1 Ziele und Funktionen des Images	27
3.4.2 Einflussfaktoren des Images	28
3.5 Bezugsrahmen des Corporate Identity Managements	30
4 Darstellung eines neuen CIM-Ansatz	32
4.1 Priorisierung der Bestandteile	32

4.1.1	Definition.....	33
4.1.2	Nachhaltigkeit.....	33
4.1.3	Corporate Social Responsibility	35
4.2	Wettbewerbsvorteile durch CSR.....	36
4.3	Bezugsrahmen und Handlungsempfehlung.....	38
4.3.1	Maßnahmen und Kriterien der CSR	39
4.3.2	Einfluss von CSR auf das Image.....	40
5	Corporate Identity Management in der Praxis.....	42
5.1	Volkswagen AG	42
5.1.1	Image.....	42
5.1.2	Kultur und Leitbild.....	43
5.1.3	Instrumente.....	44
5.2	Starbucks	49
5.2.1	Kultur und Leitbild.....	49
5.2.2	Instrumente.....	50
5.2.3	Image.....	53
6	Fazit.....	54
	Literaturverzeichnis	XI
	Anhang	XVII
	Anhangsverzeichnis	XVIII
	Eigenständigkeitserklärung	XXX

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
CB	Corporate Behavior
CC	Corporate Communication
CD	Corporate Design
CEO	Chief Executive Officer
CI	Corporate Identity
CIM	Corporate Identity Management
CSR	Corporate Social Responsibility
PR	Public Relations
US	United States
VW	Volkswagen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bestandteile des CIM	XIX
Abbildung 2: Kaufhäufigkeit von nachhaltigen Produkten	XX
Abbildung 3: Zuordnung der Wettbewerbsvorteile auf die Unternehmensgröße	XXI
Abbildung 4: Top-10 Einflussfaktoren auf das Nachhaltigkeitsimage	XXII
Abbildung 5: Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Image	XXIII
Abbildung 6: Ranking Volkswagen	XXIV
Abbildung 7: Änderung des Volkswagenlogos	XXV
Abbildung 8: Werbekampagne Volkswagen.....	XXVI
Abbildung 9: Nettoumsatz der Starbucks Corporation	XXVII
Abbildung 10: Logoentwicklung Starbucks.....	XXVIII
Abbildung 11: Coffee House Starbucks	XXIX

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Phasen des CIM	8
Tabelle 2: Bezugsrahmen des CIM	31
Tabelle 3: Bezugsrahmen des CIM und CSR	38

1 Einleitung

„Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte.“

Gustav Heinemann¹

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

In den vergangenen Jahren sind gravierende Veränderungen hinsichtlich der Märkte, den Unternehmen und dem gesellschaftlichen Umfeld entstanden. Aufgrund ausgeschöpfter Marktpotenziale nimmt der Wettbewerb auf allen Märkten extrem zu. Die Angebote und Produkte vieler Unternehmen sind austauschbar und die Qualität zählt heutzutage als Selbstverständlichkeit für den Verbraucher. Die Markeninflation und Markenflut sind Reaktionen auf die Austauschbarkeit der Produkte. Da viele Produktmanager ihre Marken neu positionieren, um diesen Tatsachen entgegenzuwirken, fehlt die Konstanz in der Markenführung und die langfristige sowie sorgfältige Entwicklung. Die fehlende Beständigkeit im Hinblick auf Führung und Entwicklung einer Marke führt nur zu einem kurzfristigen Erfolg der Unternehmen. Zusätzlich sind durch den schnellen Wandel der nationalen und internationalen Märkte Firmen komplexer und undurchschaubarer geworden. Die Zahl der Wettbewerber sowie die Vielfalt ihres strategischen Verhaltens steigen kontinuierlich. Daraus resultiert eine steigende Dynamik des Wettbewerbs, die eine nachhaltige und effektive Unternehmensführung erschwert.²

Des Weiteren bilden laut dem Unternehmen Ernst und Young im Jahr 2016 die drei Bereiche Technologie, Globalisierung und demographischer Wandel weitere Störfaktoren für Firmen. Die Fortschritte in der Technik beeinflussen Geschäftsmodelle, da sie sukzessive Wellen der IT-Revolution mit sich bringen. Dies beinhaltet die Demokratisierung von Daten und die Entwicklung neuer Branchen. Die nächsten Wellen, wie beispielsweise die virtuelle Realität und die Roboter, versprechen laut der Studie, noch revolutionärer zu sein. Durch die Handelsliberalisierung und das Wachstum des Schwellenmarktes hat sich die Globalisierung in den letzten Jahrzehnten beschleunigt. Diese Entwicklung stört bestehende Geschäftsmodelle durch die Schaffung neuer Konkurrenten, die Neuordnung der Lieferketten und die Senkung der Preispunkte. Die nächsten Wellen, einschließlich einer steigenden multipolaren Welt, werden die

¹ Vgl. Kürzel 2014: 39

² Vgl. Herbst 2009: 7 ff.

Komplexität erhöhen. Dahingegen werden flexible Geschäftsmodelle benötigt, um auf globale Verschiebungen kurzfristig reagieren zu können. Der demografische Faktor beinhaltet die Prognose, dass in den kommenden Jahrzehnten relativ hohe Geburtenraten in Afrika und Indien eine wirtschaftliche Chance darstellen. Hinzukommend stärkt die Urbanisierung die Wirtschaft der Städte. Die Migration wird tiefgreifende Auswirkungen auf die Belegschaft und die wirtschaftliche Entwicklung haben. Diese demografischen Entwicklungen erfordern neue Strategien und Geschäftsmodelle.³

Die Entwicklung der Gesellschaft ist von einem Wertewandel gekennzeichnet. Selbstbeherrschung, Disziplin und Gehorsamkeit sind unbedeutender geworden. Dagegen wird die Priorität auf Genuss, Selbstentfaltung und Gesundheits- und Umweltbewusstsein gesetzt. Vor allem Individualität, Spontaneität und Gemeinschaftserlebnisse sind in der Gesellschaft relevant geworden. Folglich verschieben sich die Werte von sachlich-rationalen Werten hin zu emotionalen Werten. Aufgrund dessen müssen sich unternehmerische Tätigkeiten diesem Wertewandel anpassen, was die Berücksichtigung von Themen wie Gesundheit, Schaffen und Sichern von Arbeitsplätzen sowie die Förderung sozialer und humanitärer Ziele beinhaltet. Als Folge der aufgeführten Tatsachen verringert sich die Orientierung und das Vertrauen. Hinsichtlich des Wertewandels zielt das Corporate Identity Management (CIM) darauf ab, die Bezugsgruppen zu integrieren und deren Gefühlswelt stärker zu berücksichtigen.⁴

Die Problemstellung ist durch einen komplexeren Identitätsprozess gekennzeichnet, da die Aufgabenbereiche immer schwieriger, umfassender und vernetzter werden. Zudem wächst die Relevanz der Flexibilität im Hinblick auf die Erstellung einer Corporate Identity (CI). Dies basiert auf der Tatsache, dass die Ansprüche der Zielgruppen gegenüber den Unternehmen qualifizierter, komplexer und spezieller geworden sind, was zeitliche Engpässe verursacht. Die Identität eines Unternehmens ist aufgrund der steigenden Anforderungen der Verbraucher entscheidend und die erfolgreiche Zukunft einer Firma hängt von einem einheitlichen und glaubwürdigen Veränderungsprozess ab.⁵ Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Fragestellung, wodurch es Unternehmen gelingt, eine nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensführung zu generieren. Die Corporate Identity von Unternehmen gilt immer mehr als Schlüssel zum Erfolg. Deshalb versuchen Betriebe verstärkt ihre Identität aktiv und gezielt zu entwickeln. Um erfolgreich

³ Vgl. EY: www.ey.com: [Stand 11.05.2017]

⁴ Vgl. Herbst 2009: 16 ff.

⁵ Vgl. Regenthal 2009: 207

wirtschaften zu können ist es von essentieller Bedeutung, dass Betriebe ihre Persönlichkeit im Einklang mit dem gewünschten Image entwickeln. Dies zeigt den Stellenwert eines professionellen Managements der Unternehmensidentität. Es versucht, dieser Problematik entgegenzuwirken, da es dafür sorgt, dass Firmen und ihre Leistungen wahrgenommen und erkannt werden. Zudem bringen die relevanten Bezugsgruppen des Unternehmens dadurch in Erfahrung, welche Werte den Unternehmensaktivitäten zu Grunde liegen.⁶

1.2 Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, einen umfangreichen Überblick über die Thematik des Corporate Identity Managements zu erstellen. Die Gesamtheit der erfolgreichen Unternehmensidentität soll erfasst werden und Lücken in diesem Fachgebiet schließen. Ein weiteres Ziel ist die Ermittlung der Inhalte, die eine strategische und nachhaltige Unternehmensführung beinhaltet.

Zunächst ist es von essentieller Bedeutung, eine umfangreiche begriffliche Einordnung durchzuführen, da sich die Thematik im Laufe der Jahre weiterentwickelt hat. Weiterhin zeigt diese Arbeit die Ziele und Erfolgsfaktoren des Managements einer Unternehmenspersönlichkeit, um die Bedeutsamkeit des Themas zu untermauern. Danach wird die Relevanz der verschiedenen Bestandteile näher beleuchtet, um die Bausteine der Erfolgsfaktoren des CIM in einem vollständigen Rahmen erfassen zu können. Nach Betrachtung des derzeitigen Forschungsstands ist ein bedeutendes Ziel dieser Bachelorthesis die Darstellung eines neuen CIM-Ansatz. Das Konzept soll in Verbindung mit den vorangegangenen Begriffsbestimmungen eine ergänzende Ansicht bieten. Dabei wird eine begriffliche Einordnung, die die aktuellen Ansichten beinhaltet, erstellt. Um die Definition zu verdeutlichen, werden die Bestandteile priorisiert und anhand der Erläuterung der aktuellen Marktsituation hinsichtlich der Nachhaltigkeit und dem Vertrauen gegenüber dem Unternehmen wird die Corporate Social Responsibility (CSR) als Hauptbestandteil ergänzt. Diese Vorgehensweise soll dazu beitragen, den Grundstein für ein neues Konzept zu setzen und eine Handlungsempfehlung abgeben zu können. Anhand ausgewählter Beispiele aus der Praxis wird die Corporate Identity analysiert, um die Bedeutung eines CIM herauszuarbeiten. Die Unternehmen VW und Starbucks zeigen Bestandteile des neuen Ansatzes des Corporate Identity Managements auf und sollen dadurch die Erfolgsfaktoren hinsichtlich der Praxis unterstreichen. Zusätzlich wird die aufgestellte These des Konzepts durch das erfolgreiche Management

⁶ Vgl. Herbst 2009: 18

des Unternehmens und die Berücksichtigung von Corporate Social Responsibility gestützt. Abschließend werden alle Argumentationen in einer ganzheitlichen Handlungsempfehlung zusammengefasst.

Die interdisziplinäre Einordnung der Thematik erfolgt in den Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Eingrenzen lässt es sich auf das Gebiet der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Corporate Identity. In dem Themenfeld der Arbeit liegen definierte Prozesse und Fachbegriffe vor, die umfangreich erläutert werden. Die Abgrenzung der vorliegenden Thesis gegenüber anderen Werken wird durch eine neue Definition und ein neues Konzept gewährleistet. In dem erarbeiteten Ansatz werden Inhalte aus der Fachliteratur berücksichtigt und durch den Bezug auf das Corporate Social Responsibility ergänzt. Diese Bachelorarbeit grenzt sich durch die Analyse der fehlenden Komponenten eines Corporate Identity Managements von anderen ab. Der Neuigkeitswert besteht darin, dass die wichtigsten Bestandteile der Corporate Identity an konkreten Fallbeispielen erarbeitet werden. Durch die Bachelorthesis wird gezeigt, wie sich die Theorie erfolgreich in die Praxis umsetzen lässt, da zwei weltweit agierende Konzerne als Beispiele beleuchtet werden. Dies stellt einen detaillierten Einblick in eine Form des Corporate Identity Managements dar. Die Analyse der Volkswagen AG (VW) zeigt, dass der neue Ansatz des CIM genutzt wird, um eine Imageverbesserung zu erzielen. Das Heranführen der Corporate Identity von Starbucks verdeutlicht, dass ein positives Image erreicht werden kann, wenn die zugrundeliegenden Instrumente übereinstimmen. Diese aktuelle Beleuchtung des Themas trägt dazu bei, Managern zu verdeutlichen, dass die Unternehmensidentität einer der wichtigsten Bestandteile für Führungsprozesse ist und nicht vernachlässigt werden darf. Zudem dient die Arbeit dem Leser als Handlungsempfehlung für eine nachhaltige und aussichtsreiche Unternehmensführung.

In der Bachelorarbeit wird die kompilatorische Methodik gewählt. Die Rentabilität dieser Methode zeigt sich durch die logische Aufstellung von Definitionen und Zusammenhängen. Dies erreicht man durch theoretische und nachvollziehbare Überlegungen, die auf bereits vorhandenem Forschungsstand basieren. Durch die intensive Auseinandersetzung mit den Fakten und der Literatur wird der Rahmen der Thematik erfasst. Dadurch ermöglicht diese Art des wissenschaftlichen Arbeitens einen guten Ansatzpunkt für die Ergänzung durch den eigenen Ansatz und das Aufzeigen der praktischen Fallbeispiele.

2 Begriffliche Einordnung von Corporate Identity Management

Um den Umfang des Corporate Identity Managements zu erfassen, werden im Folgenden unterschiedliche Definitionen verglichen. Daraufhin erfolgt die Beschreibung der verschiedenen Prozessphasen sowie die Zielsetzung des Managements der Unternehmensidentität. Abschließend werden die Erfolgsfaktoren einer Corporate Identity (CI) näher beleuchtet.

2.1 Begriffserklärung CIM

Zur Definition des Begriffs Corporate Identity Management wird dieser in die Bestandteile Corporate Identity und Management zerlegt, um einen umfassenden Überblick der gesamten Materie und der begrifflichen Einordnung zu erhalten. Da es eine Vielzahl von Definitionen der Unternehmensidentität gibt, wird die zeitliche Entwicklung des Ausdrucks veranschaulicht. Das Management wird durch die verschiedenen Handlungsebenen definiert.

2.1.1 Zeitliche Entwicklung des Begriffs Corporate Identity

Laut Regenthal (1997) entstand die Entwicklung des Begriffs Corporate Identity 1970 in Amerika. Firmen definierten zu dieser Zeit den Ausdruck als ein einheitliches Erscheinungsbild von Unternehmen, welches den designorientierten Ansatz beinhaltet.⁷

Die Unternehmensidentität wird von Glöckler (1995) als eine strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise von innen nach außen auf Basis eines definierten Images, einer festgelegten Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielsetzung beschrieben.⁸

Herbst (2009) versteht unter dem Begriff Corporate Identity das Ergebnis des gemeinsamen Selbstverständnisses, das aus der Beziehung der Stakeholder von innen nach außen entsteht.⁹

⁷ Vgl. Regenthal 1997: 21

⁸ Vgl. Glöckler 1995: 22

⁹ Herbst 2009: 18

Weinberger (2010) bezeichnet die Corporate Identity als die einzigartige Identität einer Firma, welche den Gesamteindruck, das Angebot, das Verhalten, das äußere Erscheinungsbild und die interne sowie externe Kommunikation beinhaltet.¹⁰

Wiedemann (2016) definiert die CI als starkes Orientierungskonzept, das die Frage beinhaltet, welche Aufgaben im Rahmen einer marketingorientierten Unternehmensführung von Bedeutung sind, um nachhaltige Werte zu schaffen und eine starke Unternehmensreputation aufzubauen.¹¹

2.1.2 Definition Management

„Der Begriff Management steht für das systematische und langfristige Vorgehen aus Analyse, Planung, Gestaltung und Kontrolle.“¹²

In Anlehnung an Seemann (2008) besteht das Management aus dem institutionellen und dem funktionalen Ansatz. Nach dem institutionellen Ausgangspunkt umfasst das Management Personen und Personengruppen, die Aufgaben des Managements realisieren. Die funktionale Sichtweise beschreibt sämtliche Maßnahmen zur Bestimmung der Erwartungen, Strukturen und Verhaltensweisen des Unternehmens als Management.

Die drei wesentlichen Handlungsebenen des Managements lauten normativ, strategisch und operativ. Auf der normativen Managementebene wird die Gestaltung des Unternehmenskerns durchgeführt. Dies beinhaltet Entwicklung der Identität und Festlegung der Kernwerte, die alle Aktivitäten, Kommunikation und Entscheidungen einer Firma beeinflussen.

Auf strategischer Handlungsebene ist das Management auf den Aufbau, die Pflege und Schöpfung von Erfolgspotenzialen ausgelegt. Strategisches Management bedeutet auch langfristige Investitionen in den Prozess der Gestaltung einer Unternehmensidentität bis hin zur Imagebildung.

Die normative und strategische Managementebene umfasst eine Gestaltungsfunktion, wohingegen das operative Management die Aufgabe hat, einen lenkenden Eingriff in die Entwicklung der Firma vorzunehmen. Diese Ebene setzt die normativen und

¹⁰ Vgl. Weinberger 2010: 11

¹¹ Vgl. Wiedemann 2016: 181

¹² Herbst 2009: 18

strategischen Teilbereiche um und prägt das Corporate Identity Management durch die Art der Umsetzung.¹³

Zusammengefasst ist das Corporate Identity Management nach Herbst (2009) die „systematische und langfristige Gestaltung des gemeinsamen Selbstverständnisses eines Unternehmens über seine Unternehmenspersönlichkeit.“¹⁴

Es wird als ein ganzheitlicher Prozess angesehen und ist somit einer der wichtigsten Bestandteile der strategischen Unternehmensführung. Das Management hat die Aufgabe, die Identität des Unternehmens zu erkennen und zu entwickeln. Zudem hilft das gemeinsame Selbstverständnis im Spannungsfeld eigener Schwächen und Stärken, die internen und externen Wünsche und Erwartungen aktiv zu entwerfen. Die fortlaufende Änderung von Unternehmen und deren Umfeld hat zur Folge, dass der CIM-Prozess die Entwicklungen des gesellschaftlichen Umfeldes und Marktes vorwegnehmen sollte.¹⁵

2.2 Die Phasen des CIM-Prozess

Das Management der CI kann das Selbstverständnis des Unternehmens erkennen, bestimmen, vermitteln und kontrollieren. Das Unternehmen erkennt das eigene Verständnis und dessen Potenzial und vergleicht es mit den Wünschen und Erwartungen seines Umfelds. Daraus entwickelt das CIM ein auf die Zukunft gerichtetes gemeinsames Selbstverständnis. Die erfolgreiche Umsetzung des CIM-Prozess setzt systematische und sorgfältige Schritte voraus. Durch die verschiedenen Prozesse des CIM wird ein Orientierungsrahmen geschaffen.¹⁶

Um diesen Ansatz zu gewährleisten, wird der Prozess in vier verschiedene Phasen eingeteilt. Diese beeinflussen sich gegenseitig und lauten: Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle (siehe Tabelle 1). Die Grafik veranschaulicht und beschreibt in Anlehnung an die Ausführungen von Herbst (2009) die vier Phasen des CIM-Prozess.

¹³ Vgl. Seemann 2008: 80 ff.

¹⁴ Herbst 2009: 19

¹⁵ Vgl. Herbst 2009: 19 ff.

¹⁶ Vgl. Herbst 2009: 19 f.

Phase	Inhalte
Analysephase	Ermittlung des gemeinsamen Selbstverständnisses über die Corporate Identity
Planungsphase	Ermittlung eines effektiven Plans zur Lösung der formulierten Ziele und Aufgaben
Umsetzungsphase	Einsatz der Instrumente zur Durchsetzung des Selbstverständnisses
Kontrollphase	Messung des Erfolgs des CIM

Tabelle 1: Phasen des CIM¹⁷

Die Analyse deckt die sorgfältige Formulierung und Ermittlung von Komplikationen mit dem Selbstverständnis der Corporate Identity ab. Durch die ausführliche Sammlung von Daten werden die Stärken und Schwächen der Unternehmensidentität abgeleitet und für das Corporate Identity Management formuliert. Zudem werden die Informationen aufbereitet und bewertet. Jeder dieser Schritte führt zu notwendigen Entscheidungen, die für die Richtung des weiteren Prozesses ausschlaggebend sind.¹⁸

In der Planungsphase entwickelt man einen effektiven Gesamtplan, welcher zur Lösung der in der ersten Phase formulierten Aufgaben herangezogen wird. Das Grundgerüst des Plans basiert auf drei zentralen Bausteinen. Zunächst werden Ziele ermittelt, die zur Erreichung der gewünschten Konditionen dienen. Des Weiteren wird darauf abgezielt, die grundsätzlichen Strategien zu ermitteln, die zur Zielerreichung beitragen. Der letzte Baustein bildet sich aus den Mitteln und Maßnahmen, die als Instrumente zur Erreichung der definierten Ziele dienen.¹⁹

Die Umsetzung beinhaltet alle Instrumente der Corporate Identity, die das Selbstverständnis durchsetzen sollen. Die Instrumente des CIM bilden das Corporate

¹⁷ eigene Darstellung

¹⁸ Vgl. Herbst 2009: 102 f.

¹⁹ Vgl. Herbst 2009: 112

Design, Corporate Behavior und Corporate Communication.²⁰ Dabei werden taktische Aktionen angewandt, mit denen die Botschaften nach außen getragen werden. Diese werden mit der Zielgruppe und den Zielen abgestimmt.²¹

Die letzte Phase ist die Kontrolle, in der die Messung des Erfolgs des CIM erfolgt. Hier wird ermittelt, inwiefern die Unternehmensziele erreicht wurden und welcher Beitrag zur Steigerung des Firmenwertes geleistet wurde. Um die Kontrolle ausreichend und unverfälscht durchführen zu können, werden relevante Zeitpunkte festgelegt und getestet. Daraufhin werden Instrumente der Erfolgskontrolle angewandt, welche die Bewertung der Corporate Identity Management-Maßnahmen gewährleisten.²²

2.3 Zielsetzung des CIM

In Anlehnung an Regenthal (2009) ist die Intention der Corporate Identity die höchstmögliche Übereinstimmung der Außenwahrnehmung mit der Persönlichkeit des Unternehmens. Dies beinhaltet eine effektive Zusammenarbeit, eine gute Qualität der Angebote, eine starke Identität aller Beteiligten sowie ein profiliertes Image der Firma. Der ganzheitliche Prozess unterscheidet bei der Zieldefinition interne und externe Ziele, um das Management identitäts- und imagebildend gestalten zu können.²³

2.3.1 Interne Ziele

Bei den internen Zielen des CIM steht laut Herbst (2009) das Einbeziehen der Mitarbeiter sowie das Nutzen ihrer Kenntnisse und Potenziale im Vordergrund. Für viele Unternehmen ist das wichtigste Ziel, durch das Corporate Identity Management bei den Mitarbeitern ein unverwechselbares und starkes Vorstellungsbild der eigenen Firma zu erzeugen. Es wird darauf abgezielt, ein „Wir-Gefühl“ herzustellen. Damit wird die Arbeitszufriedenheit gesteigert, wodurch wiederum die Motivation und Leistung der Mitarbeiter zunehmen. Durch die Verfolgung eines gemeinsamen Ziels wird die Unternehmensführung verbessert. Ein weiterer Endzweck ist das Schaffen transparenter Prozesse und Strukturen zwischen Management und Mitarbeitern. Außerdem sollen

²⁰ Vgl. Herbst 2009: 122 ff.

²¹ Vgl. Weinberger 2010: 166 f.

²² Vgl. Herbst 2009: 126 ff.

²³ Vgl. Regenthal 2009: 38

durch einheitliche Gestaltungsrichtlinien Synergien für Vertrauen und Akzeptanz hergestellt und Kosten vermindert werden.²⁴

2.3.2 Externe Ziele

Ziel der Corporate Identity nach außen ist die Profilierung gegenüber externen Bezugsgruppen, um den kontinuierlich steigenden Anforderungen aus Gesellschaft und Markt entgegenzuwirken. Die Entstehung eines Abbilds der angestrebten Unternehmenspersönlichkeit in den Augen der wichtigsten Stakeholder ist ein weiteres Ziel des Corporate Identity Managements. Dieses Abbild wird auch als Corporate Image bezeichnet und zielt darauf ab, ein eindeutiges, widerspruchsfreies und konsistentes Vorstellungsbild des Unternehmens zu erzeugen. Dies dient als Basis zur Entwicklung von Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Sicherheit gegenüber den Bezugsgruppen. Ein einzigartiges, charakteristisches Image wird dem Unternehmen und seinen Produkten ermöglichen, aus der Anonymität hervorzutreten und sichtbar zu werden. Durch das CIM soll die Identifikation und Differenzierung der Marke ermöglicht werden.²⁵

2.4 Erfolgsfaktoren des CI-Prozesses

„Ohne wirkliche Identität ist noch nie etwas Großes geschaffen worden. [...] Nachhaltige Erfolge und ein profiliertes Image sind nur mit einer glaubwürdigen Identität möglich. Visionen und Wünsche können nur mit einer klaren und begeisterten Identität realisiert werden. Eine gute Zukunft braucht gute Identitäten.“²⁶

Regenthal (2009) weist auf die Erfolgskriterien einer strategisch geplanten Corporate Identity hin und zeigt die Inhalte eines effizienten Konzeptes. Einzelmaßnahmen in der Unternehmensführung zeigen keine erfolgreiche Wirkung, weshalb die Verbindung einzelner Ansätze zu einer ganzheitlichen Denk- und Arbeitsweise zur Entwicklung von Synergien dient. Der CIM-Prozess hat sich jahrelang als effektive Managementstrategie bewährt. Ein klares Unternehmensprofil auf der Basis eines CI-Konzeptes wird von großen, mittelständischen Konzernen und Non-Profit-Organisationen als ein ganzheitliches Führungskonzept und als Erfolgsfaktor anerkannt und angestrebt.²⁷

²⁴ Vgl. Herbst 2009: 40

²⁵ Vgl. Herbst 2009: 42

²⁶ Regenthal 2009: 66

²⁷ Vgl. Regenthal 2009: 67

Zunächst können die Bezugsgruppen durch eine starke Corporate Identity das Unternehmen identifizieren und es eindeutig von anderen differenzieren. Zu den Erfolgsfaktoren zählen die Neukundengewinnung und die Erhaltung der bereits bestehenden Kundenbindungen. Unternehmen können sich ehrgeizige Ziele setzen und diese durch das Corporate Identity Management erreichen. Ein weiterer Erfolgsfaktor der CIM-Strategie ist der Aufbau eines nachhaltigen guten Images und die Bekanntheitssteigerung der Marke und der Produkte.²⁸ Mit Hilfe des Corporate Identity Managements wird ein Instrument erstellt, das einen ganzheitlichen Ansatz bietet und es den Unternehmen somit ermöglicht Akquisitionen stellenweise auf geringe Maßnahmen zu beschränken. Es bildet eine verlässliche Richtlinie und kann durch die abgestimmte Umsetzung den Erfolg der Firma steigern. Eine strategisch geplante Corporate Identity garantiert einen widerspruchsfreien und stimmigen Auftritt, der finanziellen wie auch persönlichen und zwischenmenschlichen Gewinn erbringt. Wenn das Unternehmen dort Schwerpunkte setzt, wo das größte Entwicklungspotenzial geschöpft werden kann und dabei den ganzheitlichen Ansatz beachtet, dann wird Vertrauen in das Unternehmen aufgebaut. Das strategisch geplante Management beinhaltet die regelmäßige Arbeit am eigenen Unternehmen, was die Weiterentwicklung und Lebendigkeit der Firma zur Folge hat. Auch die effektive Zusammenarbeit zwischen allen Instanzen einer Firma und die Erhaltung von Methoden und Anleitungen zur Selbstgestaltung, um das Unternehmen erfolgreich zu entwickeln, sind Kriterien des Erfolgs.²⁹

„Eine integrierte Strategie verbindet die unterschiedlichsten Theorien und bisherigen Elemente miteinander und schafft so die synergetische Gesamtwirkung für den Erfolg.“³⁰

Zusammenfassend erfolgt durch die Entwicklung einer spezifischen Identität eine konsequente Kundenorientierung, hohe Produktqualität und eine nachhaltige sowie erfolgreiche Profilierung des Unternehmens im Wettbewerb.³¹ Durch einen CI-Prozess werden Identität, Qualität der Arbeitsleistung, Kooperation, Motivation, Profil und Image verbessert. Zudem erfolgt die Vernetzung aller Abteilungen, Ebenen, Abläufe und Ansätze durch den Prozess. Die entwickelte Identität und der Ablauf des CIM führen zu einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung, da Profile und Marken effektiv aufgebaut werden können.³²

²⁸ Vgl. Weinberger 2010: 11

²⁹ Vgl. Weinberger 2010: 23 ff.

³⁰ Regenthal 2009:15

³¹ Vgl. Regenthal 2009: 18 ff.

³² Vgl. Regenthal 2009: 15

3 Bestandteile des Corporate Identity Management

Das Gestalten der Unternehmenspersönlichkeit umfasst vier Elemente, welche eng verknüpft sind und sich gegenseitig beeinflussen. Zu den Bestandteilen des CIM zählen die Unternehmenskultur, das Leitbild, die Instrumente und das Corporate Image. Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile einer Corporate Identity näher beleuchtet und beschrieben.

3.1 Unternehmenskultur

Die Definition von Wien und Franzke (2014) lautet: „*Unter Unternehmenskultur wird das implizite, kollektive Bewusstsein einer Firma verstanden, das sich einerseits aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder ergibt, andererseits aber auch das Verhalten der Unternehmensmitglieder steuert.*“³³

Laut Regenthal (2009) enthält eine Unternehmenskultur Verhaltensregeln, Maßstäbe, Rituale und Symbole, die den Bezugsgruppen Orientierung, Zuverlässigkeit und ein Gemeinschaftsgefühl gewährleisten. Einerseits sind Kulturen künftige Bedingungelemente für Aktionen und Verhaltensmuster, andererseits gleichzeitig auch Ergebnisse von Handlungen aller Mitwirkenden. Die Basis für eine Unternehmenskultur bilden explizite und implizite Anregungen sowie Werte und Interessen, die durch das Geschehen resultieren. Die festgelegten unternehmerischen und fachlichen Vorstellungen stellen Richtlinien für den Betrieb dar.³⁴

Da jedes Unternehmen eine Kultur besitzt, sollte diese profiliert und bewusst mit allen Beteiligten weiterentwickelt werden. Die Weiterentwicklung beinhaltet ein motivierendes Arbeitsklima, einen spezifischen Wertewandel und eine effektive Organisationsstruktur. Aufgabe der Unternehmenskultur ist, eine Verbindung nach dem Prinzip der Selbstverantwortung von unternehmerischen, wirtschaftlichen und humanitären Zielvorstellungen sowie den Erwartungen aller integrierten Gruppen. Um eine stabile, innovative und profilierte Kultur zu schaffen, ist eine ausgleichende Balance zwischen

³³ Wien/Franzke 2014: 13

³⁴ Vgl. Regenthal 2009: 68

den verschiedenen Anforderungen von Mitarbeitern, Leitern und Gesellschaft vorauszusetzen.³⁵

Nach Wien und Franzke (2014) beinhaltet die Unternehmenskultur drei zentrale Funktionen. Dazu zählt die Koordinierungsfunktion, welche als die Abstimmung der verschiedenen Organisationseinheiten in Betrieben zu verstehen ist. Hierbei steht die Absprache zwischen und die Unterstützung von einzelnen Mitarbeitern, Teams und den gesamten Abteilungen zur Realisierung der Ziele im Vordergrund. Die Interpretation, also das Handeln und Denken aller Mitarbeiter, ist Ziel und Aufgabe der Koordinationsfunktion. Weiterführend dient die Integrationsfunktion analog zur Koordinierungsfunktion zur Harmonisierung. Die integrative Funktion betrachtet nicht die gegenwärtigen Abläufe in Unternehmen, sondern versucht künftige Prozesse zu antizipieren. Unter Betrachtung des Aufbaus von Unternehmen entstehen Subkulturen, da einzelne Abteilungen oder Bereiche ihre eigene Unternehmenskultur entwickeln. Die Zielsetzung dieser Funktion ist, die Bildung der Subkulturen zu verhindern und die Werte mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Die Festigung der Arbeitsmotivation wird durch die Motivationsfunktion gewährleistet. Die Aufgabe der Funktion ist die Vermittlung der Normen und Werte der Unternehmenskultur. Diese Herangehensweise zielt auf die Stärkung der Identifikation mit der Marke, Erhöhung der Mitarbeitermotivation und Steigerung der Arbeitseffizienz ab.

Darüber hinaus wird durch eine starke Kultur die Implementierung neuer Projekte und Ziele im Arbeitsprozess beschleunigt. Die Herstellung einer Unternehmenskultur durch Corporate Identity Management dient der Erreichung konkreter Absichten wie die Unternehmenssicherung und der ökonomische Erfolg.³⁶ Im Laufe des Corporate Identity Management Prozesses wirken sich die Maßnahmen auf das Leitbild und die Unternehmenskultur aus und die Kultur verändert sich durchgängig.³⁷ Das Corporate Identity Management knüpft an den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Leitbild an. Die verkörperten Werte werden von der Unternehmenskultur beschrieben, wohingegen die gewünschte Unternehmenskultur durch das Leitbild formuliert wird. Die Unternehmenskultur beschreibt den aktuellen Zustand, das Leitbild hingegen definiert künftige Vorgehensweisen. Eine erfolgreiche Unternehmensführung mithilfe von Corporate Identity ist durch die Übereinstimmung beider Szenarien gekennzeichnet.³⁸

³⁵ Vgl. Regenthal 2009: 69

³⁶ Vgl. Wien/Franzke 2014: 21 f.

³⁷ Vgl. Weinberger 2010: 36

³⁸ Herbst 2009: 52

3.2 Leitbild

„Ein Leitbild – auch Unternehmensphilosophie, Vision oder Mission genannt – formuliert das angestrebte Selbstverständnis über die Unternehmenspersönlichkeit. Basis sind die gelebte Unternehmenskultur sowie Wünsche und Erwartungen der Belegschaft und externen Bezugsgruppen.“³⁹

Durch das Unternehmensleitbild wird nach Herbst (2009) eine Basis geschaffen, an der alle an der Gestaltung Mitwirkenden ihre Entschlüsse und Arbeit koordiniert und langfristig ausrichten können. Des Weiteren bestimmt das Leitbild die Entwicklung der Unternehmenspersönlichkeit und bestimmt den künftigen Kurs des Unternehmens. Das eindeutige Erkennen und Abgrenzen sowie das Profilieren der Corporate Identity bei allen Bezugsgruppen wird durch die Umsetzung des Leitbilds gewährleistet.⁴⁰ Das Leitbild ist laut Weinberger (2010) das Herzstück eines Corporate Identity Prozesses. Dabei ist das Bewusstmachen eigener Visionen, Werte und Ziele von essentieller Bedeutung, damit Unternehmen auf mehreren Ebenen Impulse erhalten.⁴¹

3.2.1 Elemente des Leitbilds

Zu den zentralen Elementen des Leitbildes zählt nach Herbst (2009) die Leitidee, welche den Zweck und Sinn der Firma beschreibt und eine Vision vermittelt, die zur Lösung aktueller oder künftiger Probleme beiträgt. Die Vision eines Unternehmens erfasst demnach das Versprechen, das es seinen Kunden gibt. Firmen entwerfen hierbei das Alleinstellungsmerkmal und die Inhalte des gesellschaftlichen Engagements. Zudem wird analysiert, was den Antrieb des Unternehmens darstellt und welche Veränderungen sowie Verbesserungen es tätigen will. Zur Erfassung und Umsetzung aller Beteiligten wird die Leitidee durch die Formulierung der Leitsätze konkretisiert.⁴²

Ein weiteres Element des Leitbilds bilden die Leitsätze, die das Verhältnis von Unternehmen zu den zentralen Bezugsgruppen bestimmen. Des Weiteren sind die Leitsätze Kernaussagen, die grundlegende Werte, die spezifische Kompetenz des Unternehmens und die Wettbewerbsvorteile formulieren.⁴³ Laut Kiessling und Babel (2010) beschreiben die Leitsätze, wie Unternehmen ihre Vision realisieren wollen,

³⁹ Herbst 2009: 52

⁴⁰ Vgl. Herbst 2009: 52 f.

⁴¹ Vgl. Weinberger 2010: 40

⁴² Vgl. Herbst 2009: 54 f.

⁴³ Vgl. Herbst 2009: 56 ff.

welche Werte, Normen und Einstellungen die Firma lenken und welchen Zweck sie dabei verfolgen. Die Leitwerte prägen das Verhalten der Mitarbeiter über eine längere Periode und müssen deshalb in der Leitidee berücksichtigt werden. Ein situationsbezogenes wechselseitig orientiertes, konkretes und somit berechenbares Handeln der Mitglieder einer Gesellschaft ist ausschließlich mit verbindlichen sozialen Normen möglich. Zudem ist die Verfestigung der Einstellungen notwendig, da sie zu Meinungen, Anschauungen und Überzeugungen der handelnden Personen werden. Ein weiterer Baustein der Unternehmensphilosophie ist der Zweck des Unternehmens, welcher die Frage beantwortet, auf welche Art und Weise die Vision der Firma umgesetzt wird. Die Bestandteile der Leitsätze müssen analysiert und aufeinander abgestimmt werden, um ein effizientes Verhältnis zu den Bezugsgruppen herstellen zu können.⁴⁴

Das Motto zählt ebenfalls zu den Elementen des Leitbilds und umfasst die zentralen Aussagen, die sich bei der Zielgruppe einprägen sollen, in einer kurzen und prägnanten Art. Die Aufgabe des Mottos ist es, die Aussagen des Leitbilds auf den Punkt zu bringen, da die Leitidee und Leitsätze zu ausführlich und lang sind, um eine optimale Einprägung der Bezugsgruppe gewährleisten zu können.⁴⁵ Die Kriterien für die effektive Gestaltung eines Mottos sind kurze und aussagekräftige Formulierungen. Durch eine einprägsame Wortwahl zielt man bei der Erstellung eines Mottos auf eine hohe Merkfähigkeit der Rezipienten ab. Ebenso sind eine wahrheitsgemäße Quintessenz der Aussage des Leitbilds sowie die Differenzierung zu anderen Mottos von großer Bedeutung. Durch die Berücksichtigung dieser Kriterien sind idealerweise im Horizont der Zielgruppen die Unternehmensleistung und das Motto eng miteinander verbunden.⁴⁶

3.2.2 Funktionen des Leitbilds

Zu den Merkmalen eines Leitbilds zählen laut Kiessling und Babel (2010) fünf Funktionen: die Orientierungsfunktion, Motivationsfunktion, Identifikations- und Integrationsfunktion, Positionierung am Markt und Originalitätsfunktion. Das Leitbild dient als Richtschnur auf Mitarbeiter- und Managementebene für die täglich zu treffenden Entscheidungen und die internen und externen Interaktionen.⁴⁷

Bestandteile der Orientierungsfunktion sind Wahrheit und Klarheit. In funktionaler Hinsicht bedeutet die Wahrheit, dass die Leitsätze für die Mitarbeiter plausible

⁴⁴ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 35 ff.

⁴⁵ Vgl. Herbst 2009: 57

⁴⁶ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 44 f.

⁴⁷ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 33

Anforderungen definieren und an der Realität ansetzen. Aus der Erfahrungssicht der Arbeitnehmer müssen insbesondere Zusagen und Forderungen des Managements seriös, nachvollziehbar und zugänglich sein. Die Klarheit der Orientierungsfunktion bedeutet, dass Sprache und Begriffe verständlich erfasst werden. Einerseits sollte das Leitbild die Sprache des Betriebs sprechen, andererseits von Dritten unmittelbar verstanden werden. Dies beinhaltet präzise Formulierungen in kurzen signifikanten Sätzen, die beim Rezipienten klare Bilder entstehen lassen.

Unter der Motivierungsfunktion wird die motivierende Wirkung des Leitbilds verstanden, die über das als Gemeinsamkeit erlebte Wertegerüst, die kollektive Zielsetzung und die Anteilnahme an der Leitbildentwicklung entsteht. Die motivierende Kraft eines Leitbilds entsteht dann, wenn Mitarbeiter und Management sich identifizieren können und ihnen die Realisierung der Leitsätze leichtfällt.

Die beiden Emotionen Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit werden durch die Identifikations- und Integrationsfunktion angesprochen. Die Mitarbeiter sollten immer wieder Bezüge zwischen den im Leitbild verankerten Auffassungen und den konkreten Führungs- und Unternehmensentscheidungen herstellen können. Des Weiteren wird durch die Unternehmensphilosophie die besondere Stellung gegenüber den Wettbewerbern deutlich. Ein tatsächlich gelebtes, starkes und gut formuliertes Leitbild stärkt die Positionierung am Markt. Durch diese Klarheit kann der Kunde leichter entscheiden und fühlt sich in der Informations- und Urteilsfindung unterstützt.

Die Originalitätsfunktion setzt die Entstehung des Leitbilds aus der Mitte der Wertesysteme voraus. Der Prozess der Entstehung, von der Vereinbarung ein Leitbild zu erstellen bis hin zur Formulierung ist ein wesentlicher Teil der CI-Strategie und Kulturgestaltung.⁴⁸

Zusammengefasst beinhaltet das Leitbild ausschlaggebende Funktionen für einen richtungsorientierenden Prozess, der einer erfolgreichen Unternehmensführung dient. Hinzukommend formuliert das Leitbild durch seine Elemente das angestrebte Selbstverständnis. Ein weiteres Element einer Corporate Identity bilden die Instrumente, welche das angestrebte Selbstverständnis in Design, Kommunikation und Verhalten vermitteln.

⁴⁸ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 33 ff.

3.3 Instrumente

Die Corporate Identity wird nach Herbst (2009) kontinuierlich in jeglichen Kontakten mit den Bezugsgruppen präsentiert. Die Instrumente des Corporate Identity Managements stellen einen Mix dar, der ein unverwechselbares und spezifisches Vorstellungsbild der Firma schafft. Durch das Design, die Kommunikation und das Verhalten erkennt die Zielgruppe die starke und einzigartige Corporate Identity. Das widerspruchsfreie Vermitteln einer Unternehmenspersönlichkeit kann ausschließlich durch den koordinierten und strategisch ausgerichteten Einsatz aller Vorgänge sichergestellt werden.⁴⁹ Aufbauend auf der Unternehmenskultur und den daraus entwickelten und formulierten Unternehmensgrundsätzen vermitteln die drei verschiedenen Bereiche der Corporate Identity eine ganzheitliche Unternehmensidentität nach innen und nach außen (siehe Anhang 1).⁵⁰

3.3.1 Corporate Design

In Anlehnung an Kiessling und Babel (2010) bezeichnet Corporate Design das aus den Leitwerten entstehende identische und einzigartige Erscheinungsbild nach innen und außen, welches sich im Spannungsfeld von Funktion, Form und Innovation aus der Verbindung von Produkt-, Grafik-, Architektur- und Web-Design zusammensetzt.⁵¹

Haug (2012) erklärt, dass seit den 1960er-Jahren dem Corporate Design (CD) eine große Bedeutung zugeschrieben wird. Es unterstreicht die Intention eines Unternehmens, durch visuelle Kommunikation einen beständigen Eindruck bei seinen Zielgruppen zu hinterlassen.⁵² Das Anstreben einer klaren Positionierung im Markt setzt zur Wiedererkennung ein einheitliches Aussehen voraus. Das Unternehmen stärkt durch ein in sich überzeugendes und selbstständiges visuelles Konzept sein Kompetenzversprechen und hebt sich im Wettbewerb hervor. Mit Hilfe von stilistischen Elementen wie Farben, Formen, Schriften, Bildern und Symbolen erfasst das CD die Gestaltung von Werbematerialien, Produkten, Verpackungen, Läden und weiteren Unternehmensinhalten.⁵³

⁴⁹ Vgl. Herbst 2009: 58 ff.

⁵⁰ Vgl. Denkfabrik: www.denkfabrik.com: [Stand 20.05.2017]

⁵¹ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 94

⁵² Vgl. Haug 2012: 132

⁵³ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 95

Kriterien des Corporate Designs

Das Corporate Design dient in Anlehnung an Herbst (2009) dazu, die Corporate Identity gegenüber den Bezugsgruppen sichtbar zu machen. Die Unternehmenspersönlichkeit wird durch das einheitliche visuelle Erscheinungsbild vermittelt und zum Ausdruck gebracht. Es zielt darauf ab, ein einzigartiges und individuelles Gesamtbild zu konstruieren, um die Besonderheit des Unternehmens zu visualisieren und die Differenzierung von anderen Firmen zu bewerkstelligen. Hinsichtlich der Qualität des Corporate Designs wird ein langlebiger Prozess vorausgesetzt, da ein effizientes CD-Konzept viel Zeit beansprucht. Das Instrument wird geprägt von Gestaltungskonstanten, die das Design aller visuellen Äußerungen des Unternehmens definieren. Demnach wird Corporate Design als ein ganzheitlicher Prozess angesehen, der alle Elemente verbindet. Die Elemente folgen einem klar definierten Gestaltungsprinzip und sollten vielseitig einsetzbar sowie erweiterbar sein. Um ein durchgängiges Design zu gewährleisten, müssen Gestaltungsrichtlinien definiert und eingehalten werden. Diese Dokumentation wird je nach Unternehmensgröße in Formatvorlagen oder einem Corporate Design Handbuch, welche als visuelle Eckpfeiler dienen, festgelegt. Daraus wird eine konzeptionelle Grundlage für künftige Umsetzungen gebildet.⁵⁴

Elemente des Corporate Designs

Nach Kiessling und Babel (2010) sind Gegenstand der Gestaltungsleitlinien die Verwendung des Logos von Hausfarben, Schrifttypen, Formaten sowie die Raum- und Fassadengestaltung. Die erste Wahrnehmung eines Unternehmens erfolgt über das Firmenlogo. Dabei lösen die gestalterische Aufmachung und der Name Gefühle, Assoziationen und Bilder beim Rezipienten aus. Bei dem Entwicklungsprozess eines Logos ist die sorgfältige Analyse der gewollten Botschaften und Reaktionen während des Wahrnehmungsprozess von großer Bedeutung. Dabei muss die schnelle Wiedererkennbarkeit am Markt und die Identifizierung des Managements und der Mitarbeiter gewährleistet werden. Ebenso muss bei der Phase der Logoentwicklung die vielfältige Verwendbarkeit und die langfristige Einsetzbarkeit im Vordergrund stehen.

Die Schriften bilden ein weiteres Element des Corporate Designs, denn mit Hilfe der Schrift kommuniziert ein Betrieb und transportiert die Botschaften an seine Zielgruppen. Dabei müssen die Schrifttypen und -kombinationen passend zum Unternehmensbild ausgewählt werden, um eine erfolgreiche Firmenkommunikation durchführen zu können.

⁵⁴ Vgl. Herbst 2009: 59 f.

Die Charakterisierung von Schriften müssen nach Form und Stil durchgeführt werden, da sie die Marke durch ihre Ausführung prägen.

Für ein schlüssiges CD-Konzept ist die Farbwahl ebenfalls ausschlaggebend, da sie zur Orientierung in einem komplexen Produktangebot beiträgt. Die Farbgebung und Verwendung von Pictogrammen stellen die Strukturierung einer komplexen Produktpalette dar, die dem Verbraucher das Auffinden des jeweiligen Angebots ermöglicht. Für die richtige Farbwahl muss wiederum die Langfristigkeit, die Vermittlung von Eindrücken und die Zielgruppenansprache beachtet werden. Auch die Bildwelt, die im Webaufttritt, Anzeigen, Produktpräsentationen und TV-Spots zum Ausdruck kommt, ist eine wichtige Botschaft der Firma. Die bildlichen Darstellungen stehen in direkter Verbindung zu den Werten und Überzeugungen von Mitarbeitern und Management. Die konsequente Anwendung der definierten Richtlinien der Elemente ist entscheidend bei der effektiven Umsetzung des Corporate Designs.⁵⁵

Bereiche des Corporate Designs

Das Corporate Design wird in verschiedenen Bereichen angewendet. Dazu zählen Grafikdesign, Produktdesign, Architektur und Webdesign. Im Wesentlichen gestaltet das Grafikdesign nach Kiessling und Babel (2010) alle Komponenten der on- und offline Medien. Hinsichtlich der Corporate Identity ist es in der Vielfalt der verwendeten Kommunikationsmittel entscheidend, dass die definierten Stilelemente durchgehend eingehalten werden. Ein hoher firmenspezifischer Wert bei Interessenten, Kunden und der Öffentlichkeit kann nur durch die konsequente Verwendung der Gestaltungselemente gewährleistet werden.

Das Produktdesign eines erfolgreichen Unternehmens setzt voraus, dass eine gewisse Begierde nach dem Produkt ausgelöst wird. Darüber hinaus bringen die Produkte die Unternehmenspersönlichkeit zum Ausdruck. Die Erfüllung der Besonderheit einer neuen Form oder eines neuartigen Entwurfs erfolgt, wenn die Erwartungen dem Produkt entsprechen, die im Gebrauch erfüllt und befriedigt werden. Eine Kombination dieser Erwartungen mit den Vorstellungen des Herstellers und seiner Philosophie hat zur Folge, dass der Betrachter eine gedankliche Verbindung zum Anbieter und dessen Identität herstellt. Eine effektive Unternehmensführung ist durch die enge Beziehung zwischen Produktdesign und Corporate Identity gekennzeichnet.

⁵⁵ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 95 ff.

Der Bereich Architektur wirkt durch den Kontakt mit dem Besucher nach außen identitätsstärkend. Dies erfolgt durch das Äußere der gesamten Räumlichkeiten. Ebenso stärkt die Architektur die Identität nach innen, da jede Bezugsgruppe die gestalterischen Mittel wahrnimmt. Das Betriebsklima wird durch die entsprechend gestaltete Arbeits- und Aufenthaltsräume gefördert. Die Gestaltung optimaler Arbeitsbedingungen beinhaltet auch die designtechnischen und sicherheitstechnischen Anforderungen an den Arbeitsplatz. Durch die attraktive Werk- und Büroraumgestaltung sichert sich eine Firma heutzutage ihre Mitarbeiter und – im Hinblick auf die Zukunft – den qualifizierten Nachwuchs. In den Bereichen der visuellen Kommunikation muss eine Werteorientierung entstehen.⁵⁶

Angesichts der Digitalisierung ist das Web laut Böhringer, Bühler und Schlaich et. al (2014) ebenfalls ein ausschlaggebender Bereich des Corporate Designs. Kein Unternehmen oder Institution kann es sich heutzutage mehr erlauben, auf eine Internetpräsenz zu verzichten. Die Webseite repräsentiert die Firma und wird als Aushängeschild und Visitenkarte angesehen. Webdesign ist demnach die Gestaltung und Konzeption von Applikationen im Internet. Hierbei stehen derzeit nicht nur Webseiten, sondern auch der wachsende Einsatz von Software in Form von Apps im Vordergrund. Im Vergleich zu den Printmedien ist bei Digitalmedien ein enger Zusammenhang von Design und Technologie vorausgesetzt. Die Idee des Designs muss mit tragbarem Aufwand technisch umsetzbar sein.⁵⁷ Dieser Bereich beinhaltet Aufgaben wie Entwurf der Webseite, Ermittlung des Gestaltungsrasters, Farb- und Schriftauswahl, Gestaltung der Navigationselemente und Entwurf von Icons.⁵⁸ Durch digitale Medien erhält der Betrieb interaktive, vielfältige und multimediale Möglichkeiten sowie Aktualität und weltweite Verfügbarkeit. Webdesign ist demnach ein wichtiger und unverzichtbarer Bereich des Corporate Designs, da er die Corporate Identity in den meist genutzten Medien visualisiert.⁵⁹

Viele Aktivitäten des Corporate Identity Management konzentrieren sich auf das Corporate Design, da das Design an Externe vermittelt wird sowie eine schnelle Erfolgskontrolle möglich ist.⁶⁰ Ein entscheidender Erfolgsfaktor zum Aufbau einer

⁵⁶ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 98 ff.

⁵⁷ Vgl. Böhringer/Bühler/Schlaich et. al 2014: 6 f.

⁵⁸ Vgl. Böhringer/Bühler/Schlaich et. al 2014: 80 f.

⁵⁹ Vgl. Böhringer/Bühler/Schlaich et. al 2014: 13 f.

⁶⁰ Vgl. Herbst 2009: 59

Corporate Identity ist neben dem visuellen Erscheinungsbild und der einheitlichen Kommunikation das abgestimmte Verhalten aller Bezugsgruppen.⁶¹

3.3.2 Corporate Behavior

„Corporate Behavior umfasst das Verhalten des Unternehmens nach innen und nach außen, allgemein das Auftreten und Verhalten gegenüber den Mitarbeitern und untereinander sowie gegenüber den Kunden, den Führungskräften, den Kooperationspartnern und der Öffentlichkeit.“⁶²

Das Verhalten aller Bezugsgruppen ist nach Regenthal (2009) von den Zielen und Unternehmensgrundsätzen abgeleitet. Dazu werden durch das Corporate Behavior (CB) drei unterschiedliche Verhaltensbereiche umrahmt. Hierbei ist das übereinstimmende Verhalten aller Beteiligten die Basis. Ein weiterer entscheidender Faktor ist das alltägliche Verhalten der Mitarbeiter untereinander, gegenüber den Medien und der Öffentlichkeit. Das widerspruchsfreie und abgestimmte Zusammenspiel der entsprechenden Verhaltensweisen hat zur Folge, dass die Einzelwirkungen sich nicht gegenseitig abbedingen und die Zielgruppe nicht durch unterschiedliches Verhalten verunsichert wird. Das Corporate Behavior-Konzept erzielt durch eine einheitliche Orientierung die Verstärkung der Einzelwirkung und schafft Synergieeffekte. Des Weiteren zielt das CB darauf ab, ein „Wir-Gefühl“ zu entwickeln, welches ein Wohlbefinden der Mitarbeiter und eine gesteigerte Motivation mit sich bringt. Zugleich wird die Leistung erhöht und die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmenspersönlichkeit hergestellt. Zusammenfassend sind die Ziele des CB, zum einen das Gesamtbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu verbessern und zum anderen eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen.⁶³

Leitlinien und Umsetzung nach innen

Laut Kiessling und Babel (2010) beschreibt ein effektives Corporate Behavior hinsichtlich der internen Sichtweise, dass die Arbeitnehmer nicht als solche zu sehen sind, sondern der Mitarbeiter sich zu einem Mitunternehmer entwickelt. Die Unternehmensführung sollte langfristig und nachhaltig ausgerichtet sein, damit sich die Arbeitnehmer darauf verlassen können, dass die Aktivitäten der Firma gerecht, vernünftig und ehrenhaft sind.

⁶¹ Vgl. Regenthal 2009: 99

⁶² Regenthal 2009: 100

⁶³ Vgl. Regenthal 2009: 100 f.

Zugleich kann sich der Unternehmer bei seinen Angestellten darauf verlassen, dass sie ihr Wissen, ihr Können und ihre Professionalität in den Erfolg der Firma investieren.

Beginn des internen Corporate Behavior-Konzept ist das Einstellungsprozedere, welches heutzutage eine große Herausforderung für Konzerne darstellt. Der erste Schritt stellt das Entwickeln von Leitlinien zur Suche und Auswahl der Arbeitnehmer dar. Wenn die Inhalte feststehen und verbindlich kommuniziert wurden, wird das Einstellungsverfahren umgesetzt. Dabei ist es bedeutend, den Umgang mit den Bewerbern zu beachten, da es den Ausdruck der Werteorientierung des Betriebs darstellt. Der Ablauf und die Qualität des Verfahren lässt den Teilnehmer erkennen, wie glaubwürdig die Philosophie ist. Die Führungsleitlinien unterstützen eine effektive Umsetzung der Kommunikation nach innen.

Eine weitere Leitlinie des CB bildet die Führungsebene, da das Verständnis der Führung und der Kritik kulturprägend ist. Dabei wird zwischen den Ebenen Leitbild, Leitlinie und Verhalten unterschieden. Im Leitbild sollte definiert werden, wie die Führung verstanden werden soll und bei den Leitlinien wird das Führungsverhalten näher beschrieben und der Gebrauch von Führungsinstrumenten koordiniert. Die Verhaltensebene zeigt die tatsächliche Gestaltung der Kommunikation und die Zusammenarbeit der Führungskräfte. Bei der Entwicklung der drei Ebenen hat die Klarheit der Formulierung des Umfangs und Erfüllung der Führungsaufgaben Priorität, da dies die Akzeptanz und den Führungserfolg zur Folge hat. Heutzutage ist das Führungsverständnis ein personenenzentrierter sowie situativer Prozess, der auf Basis von Dialog, Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme beruht. Die effektive Umsetzung der Führungsleitlinien umfasst ihre festgelegten Aufgaben und Instrumente. Diese sollten in die Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte einfließen.⁶⁴

Leitlinien und Umsetzung nach außen

Das Außenverhältnis beschreibt den Umgang mit Bezugsgruppen, die nicht direkt im Unternehmen eingebunden sind. Dabei stehen die Corporate Governance und das Beschwerdemanagement im Vordergrund.

Unter Corporate Governance versteht man eine effektive und transparente Unternehmensführung. Um die Bedeutung von guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung sowie die Folgen und Verstöße erfassen zu können, hat das Bundesministerium für Justiz im Jahr 2001 eine Kommission eingesetzt. Der deutsche

⁶⁴ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 55 ff.

Corporate Governance Kodex wurde auf eine gesetzliche Grundlage gestellt und 2010 aktualisiert. Er enthält national und international anerkannte Standards der guten und verantwortungsvollen Führung eines Unternehmens. Die Verfassung beinhaltet Empfehlungen, die auf Sachverhalte wie „Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, Unabhängigkeit der Abschlussprüfer sowie duale Unternehmensführung mit Vorstand und Aufsichtsrat“⁶⁵ ausgerichtet sind. Dies trägt dazu bei, die in Deutschland geltenden Regeln für Aktionäre anschaulich zu machen. Aufgrund dessen wird das Vertrauen der nationalen und internationalen Anleger, der Angestellten, der Kunden und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung von Betrieben nachhaltig gestärkt. Der Kodex enthält Anregungen zur Umsetzung verhaltensbezogener Leitlinien und ist ein unterstützender Leitfaden für die Erörterung von Minimalstandards effizienter und transparenter Firmenführung.⁶⁶

Bestandteil der Gestaltung der gesamten Kundenbeziehung ist das Beschwerdemanagement, welches auf alle Bereiche des Betriebs einwirkt und im Hinblick auf Systematik bei der Analyse der IST-Situation entwickelt wird. Dabei wird erarbeitet, auf welchen Wegen die Beschwerden eingehen werden, wie die Annahme und Weiterleitung erfolgt und welche Konsequenzen für den jeweiligen Unternehmensbereich daraus resultieren. Bei dem gesamten Prozess der Problembehebung ist es hinsichtlich der Aspekte der Corporate Identity effektiv, dem Kunden Respekt und Ernsthaftigkeit entgegen zu bringen. Zudem wird darauf abgezielt, dass eine kompetente und lösungsorientierte Bearbeitung des Sachverhalts ermöglicht wird. Zusammenfassend enthalten Reklamationen wertvolles Potenzial für Optimierungen im Unternehmen und helfen somit, den künftigen Unternehmenserfolg zu sichern.⁶⁷

Der Erfolg einer Corporate Identity ist dahingegen abhängig von einem reibungslosen Corporate Behavior-Konzept, da sie von den Mitarbeitern gelebt werden muss. Das Management muss deshalb eine Personalentwicklung etablieren und im gesamten CI-Konzept durchführen. Auch der Managementansatz, der den Umgang mit Beschwerden reguliert, ist ein wichtiger Bestandteil des ganzheitlichen Verhaltenskonzepts eines Unternehmens.⁶⁸

⁶⁵ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 62

⁶⁶ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 62

⁶⁷ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 66 ff.

⁶⁸ Vgl. Regenthal 2009: 101 f.

3.3.3 Corporate Communication

„Unter Unternehmenskommunikation sind sämtliche Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens zu verstehen, die eingesetzt werden, um das Unternehmensimage und dessen Bekanntheit bei den Anspruchsgruppen zu prägen und positiv zu beeinflussen sowie Dialogmöglichkeiten mit dem Unternehmen anzubieten.“⁶⁹

Bruhn (2016) beschreibt, dass Corporate Communication (CC) eine entscheidende Rolle bei der Prägung des Erscheinungsbildes der Marke spielt.⁷⁰

Die Instrumente der Corporate Communication

Die Begriffe institutionelle Mediawerbung, Public Relations sowie Sponsoring bilden die dominierende Instrumente der Unternehmenskommunikation.⁷¹

Die Werbung eines Betriebs orientiert sich in Anlehnung an Herbst (2009) an der Dienstleistung oder dem Produkt und bezieht sich auf den Umsatz oder den Markt. Sie dient zur Gestaltung von Markenimage und der Markenbekanntheit und zielt darauf ab, den Verbraucher zum Kauf zu bewegen und ihn langfristig als Kunden zu binden. Gestaltungsmerkmalen des Corporate Designs und der Inhalte des Leitbilds unterstützen den Wiedererkennungswert. Zur Umsetzung der Mediawerbung dienen beispielsweise on- und offline Werbemittel, der Funk-Spot, der TV-Spot, das Prospekt und das Plakat. Für diese Werbemittel erfolgt die Buchung von Werbeträgern wie Multimedia, Funk, Fernsehen, Zeitschriften, Zeitungen, und Plakatwände.⁷² Hierbei steht angesichts der Digitalisierung die Online-Werbung immer mehr im Fokus. Der Einsatz von Online-Werbung ist im Vergleich zu traditionellen Medien kostengünstiger und die Wirkung ist präziser und messbar. Die Verdrängung der traditionellen Werbung erfolgt durch das mobile Internet, die sozialen Netzwerke und die kontinuierliche Vielfalt sowie Menge von Online-Diensten und –Aktivitäten.⁷³

Public Relations hat die Bekanntmachung des Unternehmens und die Erzeugung eines festgelegten Vorstellungsbildes seiner Corporate Identity als Zielsetzung. Dies kann durch Mittel wie Presseinformationen, Broschüren, Filme, Veranstaltungen und audiovisuelle Medien erfolgen.⁷⁴ Zusätzlich hat die Öffentlichkeitsarbeit die Funktion, Verständnis

⁶⁹ Bruhn 2016: 270

⁷⁰ Vgl. Bruhn 2016: 270

⁷¹ Vgl. Bruhn 2016: 271

⁷² Vgl. Herbst 2009: 63

⁷³ Vgl. Chatfield 2013: 124 ff.

⁷⁴ Vgl. Herbst 2009: 63 ff.

sowie Vertrauen bei ausgewählten externen und internen Zielgruppen zu entwickeln und damit gleichzeitig die primären Ziele der Corporate Communication zu erreichen.⁷⁵

Das Instrument CC beinhaltet auch das Sponsoring, das mit der Bereitstellung von Sachmitteln, Dienstleistungen, Geld oder Know-how durch ein Unternehmen umfasst wird. Sponsoring erfordert die Analyse, Entwicklung, Realisierung und Kontrolle aller Maßnahmen. Dies erfolgt unter vertraglicher Regelung in Sport-, Kultur-, Sozial- und Umweltbereichen. Die Verbindung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten dient der Erreichung der Ziele der Unternehmenskommunikation. Im Rahmen des kommunikativen Instruments werden Sachmittel, Dienstleistungen, Geld oder Know-how durch Betriebe in Personen, Organisationen oder Institutionen investiert. Dadurch werden die Ziele des Sponsorings wie die Steigerung des Unternehmensbewusstseins erreicht.⁷⁶

Funktionen und Ziele der Corporate Communication

Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation, ist laut Bruhn (2016) die zielgerichtete Prägung des Auftretens des Unternehmens. Hierbei sollen die Intentionen der Firma sowie immaterielle Werte wie Vertrauen, Reputation und Wertschätzung gestärkt werden. Die Tätigkeit des Unternehmens soll legitimiert werden, wobei die CC sowohl eine wettbewerbs-gerichtete als auch eine sozial-gesellschaftliche Kommunikationsfunktion einnimmt. Hinsichtlich der wettbewerbsorientierten Funktion wird Corporate Communication dazu eingesetzt, sich gegenüber dem Wettbewerb zu profilieren. Die sozial-gesellschaftlichen Funktion der Unternehmenskommunikation kann durch die Vermittlung von Normen und Wertevorstellungen Einfluss auf die gesellschaftlichen Einstellungen nehmen.

Im Rahmen der Corporate Communication wird zwischen konativen, affektiven, kognitiven und ökonomischen Zielen differenziert. Die ökonomischen Ziele beziehen sich auf die Steigerung finanzieller Werte. Die kognitiven und die affektiven Ziele beinhalten die Verbesserung bestimmter Imagedimensionen, die Steigerung der Unternehmensbekanntheit oder die Herstellung einer emotionalen Verbundenheit mit der Firma. Konative Ziele der CC beinhalten verhaltensbezogene Größen. Dazu zählen die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie die Weiterempfehlung der Firma an Freunde und Bekannte. Die unterschiedlichen Zielsetzungen sind direkt miteinander verbunden. So kann davon ausgegangen werden, dass eine Verbesserung der

⁷⁵ Vgl. Bruhn 2016: 277

⁷⁶ Vgl. Bruhn 2016: 277

Kenntnisse über die Marke, das Image und somit auch die Loyalität der Verbraucher gegenüber dem Unternehmen beeinflusst.⁷⁷

Die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmenskommunikation ist in Anlehnung an Weinberger (2010) durch die Abstimmung mit den anderen Instrumenten ist ausschlaggebend für den Aufbau einer erfolgreichen Corporate Identity, da wichtige Kriterien wie Reputation, Wertschätzung, Vertrauen und Einstellungen gestärkt werden. Die Auseinandersetzung mit der Corporate Identity beinhaltet die Betrachtung des Gesamtbilds aus drei verschiedenen Perspektiven. Zunächst wird das Selbstbild analysiert, welches das Verhalten und die Werte betrifft. Des Weiteren wird ein Zielbild festgelegt, das durch ein formuliertes Leitbild und mit Hilfe von den CI-Instrumenten erreicht werden soll. Zuletzt wird das Fremdbild näher beleuchtet, wobei die Analyse des Images inbegriffen ist.⁷⁸

Die Instrumente der Unternehmenspersönlichkeit dienen der gezielten Steuerung der Entwicklung und unterstützen die Pflege und den Aufbau des Images.⁷⁹ Im Folgenden werden die Inhalte und Kriterien des Corporate Image beschrieben und veranschaulicht.

3.4 Image

Laut Eisenegger (2015) ist die Vielfalt von Definitionen des Images im Fachdiskurs beachtlich, allerdings weniger komplex als die Erklärungen der Corporate Identity. Hierbei fehlen Definitionen die das Image oder Images lediglich an inhaltlichen Attributen festmachen, vielmehr dominieren prozessuale Definitionen. Diese legen den Schwerpunkt auf den kommunikativen Prozess der Entwicklung und Struktur von Images.⁸⁰

„Ein Unternehmensimage ist eine individuelle Gedächtnisstruktur, in der das Wissen einer Person über ein Unternehmen in Form von Attributen, die dem Unternehmen zugeschrieben werden, repräsentiert ist. Ein Image kann befürwortend, ablehnend, ambivalent oder auch neutral sein.“⁸¹

Das Image wird von vielen als eine Form organisationaler Selbstdarstellung vor relevanten Stakeholder definiert. Hinsichtlich der sozialen Gegebenheit haben Images

⁷⁷ Vgl. Bruhn 2016: 272 f.

⁷⁸ Vgl. Weinberger 2010: 36

⁷⁹ Vgl. Weinberger 2010: 47

⁸⁰ Eisenegger 2015: 439

⁸¹ Einwiller 2014: 377

komplexitätsreduzierte, kognitive sowie affektive Typisierungen und zur Verallgemeinerung neigende Wahrnehmungsmuster. Bezüglich des Gegenstands der PR-Wissenschaft bezeichnen Images Wahrnehmungsmuster von Unternehmensidentitäten, die als Folge von geplanten wie ungeplanten unternehmerischen Selbstbeschreibungen in den Köpfen relevanter Rezipienten sowie in der Öffentlichkeit evoziert werden. Die Wichtigkeit von Images zeigt sich dort, wo Erfahrung nicht oder nur unter Einschränkungen möglich ist.⁸²

Images sind Vorstellungsbilder, die eine Gruppe von Menschen von einem Meinungsgegenstand wie Personen, Objekte und Ideen innehaben. Das Entstehen eines Images erfolgt durch die sachlichen und emotionalen Eigenschaften der Firma. Die Aufgabe des Corporate Identity Managements ist es, diese Merkmale zu ermitteln und zu gestalten.⁸³ Im Folgenden wird näher auf die Ziele und die Funktionen sowie die Maßnahmen und Bestandteile des Corporate Images eingegangen.

3.4.1 Ziele und Funktionen des Images

Im Vordergrund steht laut Esch (2012) die Vermittlung einer starken und widerspruchsfreien Persönlichkeit der Marke an die wichtigsten Zielgruppen. Diese Vorstellung dient als Basis für die Entwicklung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Ein Image, das unverwechselbar und charakteristisch ist, ermöglicht dem Betrieb und seinen Dienstleistungen, aus der Anonymität und der Informationsflut herauszutreten und erkennbar zu werden. Das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen wird durch Identifikation, Sympathie und Vertrauen stabilisiert. Das Image bestimmt die Profilierung des Unternehmens nach innen und nach außen.

Die erwünschte Wahrnehmung des Images bei den Zielgruppen ist zu Kontrollzwecken regelmäßig durch Markenstatus- und Imageanalysen zu prüfen. Aus diesen Ergebnissen ist die Ableitung von Maßnahmen zur künftigen Markenpositionierung möglich. Durch die positionierungskonforme Umsetzung der Unternehmensaktionen im Markt soll eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen der Identität und dem Image erzielt werden.⁸⁴ Die Images sind nach Herbst (2009) für die Menschen von großer Bedeutung, sie ersetzen Wissen und ermöglichen den Rezipienten eine Orientierung. Angesichts der heutigen Flut an Informationen hat das Image einen leitenden Charakter, da es die Komplexität der Inhalte verringert. Beispielsweise kann ein Bewerber aufgrund eines

⁸² Vgl. Eisenegger 2015: 441 f.

⁸³ Vgl. Herbst 2009: 68 ff.

⁸⁴ Vgl. Esch 2012: 92

Vorstellungsbilds bewerten, ob er die Firma unterstützen will und ob das Unternehmen seine Werte vertritt. Demnach entwickelt sich das Image zu einem Vorstellungsbild, aus dem die Zielgruppen ihre Meinung bilden und Entscheidungen ableiten.

Wiederum ist das Corporate Image für Unternehmen ebenfalls von großer Bedeutung, da es die Wahrnehmung der Bezugsgruppen beeinflusst und das Verhalten steuert. Ein positives Image hat eine positive Reaktion der Zielgruppe zur Folge, wie etwa eine Bewerbung oder einen Kauf. Demnach hat ein negatives Image eine unvorteilhafte Reaktion der Bezugsgruppen zur Folge, weshalb Firmen versuchen, ein angemessenes und effektives Vorstellungsbild ihrer Unternehmensidentität zu erreichen. Das Realisieren der Unternehmensziele wird durch das Corporate Identity Management unterstützt, indem es den Aufbau sowie die kontinuierliche und systematische Entwicklung des einzigartigen Unternehmensimages gewährleistet. Das CIM dient der Gestaltung des Unternehmens, da es neue Gedächtnisstrukturen aufbaut, vorhandene Vorstellungsbilder stärkt sowie erweitert und veraltete Images löscht oder überschreibt.⁸⁵

3.4.2 Einflussfaktoren des Images

Wie in den vorherigen Abschnitten ausgeführt, stellt die Wahrnehmung der Bezugsgruppen hinsichtlich des Unternehmens die Basis für Vertrauen und Glaubwürdigkeit dar. Demnach zeigen laut Eisenegger (2015) das Image, die Identität, die Marke und die Reputation klare Bezüge zueinander auf. Unternehmen besitzen eine organisationale Identität, die unter anderem von der Annahme der Mitarbeiter, wie Externe ihr Unternehmen wahrnehmen, beeinflusst wird. Zudem wird die Corporate Identity durch die Images sowie die in der öffentlichen Kommunikation konstruierte Reputation geformt. Diese beiden Aspekte dienen dem Unternehmen als Spiegel und prägen die Unternehmensidentität. Diese Perspektiven sind nicht getrennt voneinander zu sehen, sondern greifen klar ineinander und beeinflussen sich gegenseitig.⁸⁶

Corporate Brand Identity

Einwiller (2014) versteht unter der Corporate Brand Identity die angestrebte Identität einer Marke, welche strategische Vorstellungen zu bedeutsamen und charakteristischen Attributen der Unternehmensmarke erfasst und die gewünschte Identität des Unternehmens bildet. Gewissermaßen ist sie die strategische Definition des erstrebenswerten Images in den Köpfen der Zielgruppen. Um Irritationen bei externen

⁸⁵ Vgl. Herbst 2009: 69 ff.

⁸⁶ Vgl. Eisenegger 2015: 453 f.

und internen Stakeholdern zu vermeiden, sollte die vom Unternehmen definierte Corporate Brand Identity möglichst gut auf die Corporate Identity abgestimmt sein.⁸⁷

Neben vielen anderen Einflussfaktoren wirkt die Markenidentität auf die Bewertungen und Wahrnehmungen der externen Bezugsgruppen ein, die ihre Abbildung im Vorstellungsbild finden. Eine interne Unterstützung bei der Umsetzung der Corporate Brand Identity entsteht durch die möglichst starke Verwurzelung in der Corporate Identity. Falls die Bezugsgruppen zu große Abweichungen zwischen der durch die Unternehmensleitung angestrebten Persönlichkeit und der gegenwärtigen Identität wahrnehmen, entstehen Diskrepanzen. Mitarbeiter können bei der Umsetzung der Identität durch Verhalten und Kommunikation nicht effektiv handeln und es entstehen Zweifel seitens der externen Stakeholder, wenn diese eine Kluft wahrnehmen zwischen der Außendarstellung und dem, was die Firma und seine Mitarbeiter tatsächlich leben.⁸⁸

Die Unternehmensreputation entsteht durch den Austausch und die Verbreitung des wahrgenommenen Images mittels persönlicher und medialer Kommunikationsprozesse in den sozialen Netzwerken der Stakeholder.⁸⁹

Unternehmensreputation

„Unternehmensreputation ist die kollektive Wahrnehmung und Bewertung eines Betriebs auf bestimmten Attributen, die aus dem öffentlichen und persönlichen Austausch individueller Images von einem Unternehmen resultiert.“⁹⁰

Wie das Image hat auch die Reputation bestimmte Funktionen für die Stakeholder eines Betriebs. Die Informationsfunktion bildet eine Basis, auf der der Betrachter auf die Attribute der Corporate Identity schließen kann. Sie dient insbesondere als eine Ableitung für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens. Aufgrund dessen wird der Reputation auch die Funktion als Informationsträger bei der Koordination von Vertrauen zugeschrieben, was besonders wichtig ist, wenn ein Risiko wahrgenommen wird. Positive Zukunftserwartungen und effiziente Interaktionen oder Transaktionen sind Resultate durch Vertrauen. Eine gute Reputation stellt einen strategischen Vermögenswert dar.⁹¹

⁸⁷ Vgl. Einwiller 2014: 378

⁸⁸ Einwiller 2014: 378 ff.

⁸⁹ Vgl. Einwiller 2014: 382

⁹⁰ Vgl. Einwiller 2014: 380

⁹¹ Vgl. Einwiller 2014: 380 f.

Die Reputation und das Image eines Unternehmens entstehen durch Informations- und Kommunikationsprozesse mit den Stakeholdern. Persönliche Erfahrungen entstehen durch die Nutzung der Produkte oder Interaktionen. Für die Entwicklung positiver Images und einer vorteilhaften Reputation ist dabei die einwandfreie Funktionalität der Produkte sowie der persönliche Austausch zwischen Firmenvertretern und externen Stakeholdern entscheidend. Zudem sind Privatpersonen von Bedeutung, die sich auf Basis ihrer eigenen Wahrnehmung eines Unternehmens zu seinen Angeboten äußern. Die Steigerung der Bekanntheit und die Gestaltung des Images können durch die vom Unternehmen kontrollierten Quellen wie Werbung, Sponsoring oder Unternehmenspublikationen beeinflusst werden. Somit wird dem Unternehmensimage eine Form gegeben, die sich wiederum auf die Reputation auswirkt.⁹²

Zusammenfassend entscheidet das charakterliche Bild eines Betriebs über den unternehmerischen Erfolg, da die positive Wahrnehmung der Bezugsgruppen ausschlaggebend für den Wettbewerbsvorteil ist. Images sind dadurch gekennzeichnet, dass sie subjektiv und mehrdimensional sind. Deswegen wird beim CIM großen Wert auf die Analyse und gezielte Entwicklung der Vorstellungsbilder der Zielgruppen gelegt. Ebenfalls ist es von essentieller Bedeutung das erstrebte Bild langfristig und systematisch zu gestalten um erfolgreich zu bleiben.⁹³

3.5 Bezugsrahmen des Corporate Identity Managements

Um die Gesamtheit des CIM-Ansatzes erfassen zu können, wird im Folgenden ein Bezugsrahmen (siehe Tabelle 2) tabellarisch dargestellt. Dieser dient einer gesamtheitlichen Anschauung der bisherigen Aufführungen. Dabei werden die Bestandteile Kultur und Leitbild außen vorgelassen, da diese bereits ausführlich definiert wurden.

Die Grafik zeigt die drei Instrumente einer Corporate Identity und deren wichtigsten Kriterien. Dabei werden bei dem Corporate Design die gestalterischen Elemente aufgelistet und dargestellt. Des Weiteren zeigt der Bezugsrahmen die internen und externen Attribute des Corporate Behavior und filtert die wichtigsten Merkmale der Unternehmenskommunikation heraus. Die Darstellung beinhaltet ebenfalls das Unternehmensimage, da es durch die Instrumente beeinflusst wird und davon abhängig

⁹² Vgl. Einwiller 2014: 382 ff.

⁹³ Vgl. Herbst 2009: 71

ist. Der Bezugsrahmen verbildlicht den derzeitigen Forschungsstand hinsichtlich des Themas Corporate Identity Managements und bildet die Basis für die anschließende Darstellung eines neuen CIM-Ansatz.

Bezugsrahmen des Corporate Identity Managements		
Instrumente	Kriterien	
Corporate Design	<ul style="list-style-type: none"> • Logo • Form • Schrift • Farbe • Web-, Printdesign 	
Corporate Behaviour	Intern	Extern
	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Glaubwürdigkeit • Verantwortung • Selbständigkeit • Dialog 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz • Verantwortung • Beschwerdemanagement • Vertrauen
Corporate Communications	<ul style="list-style-type: none"> • On-, Offlinewerbung • Verkaufsförderung • Public Relations • Sponsoring 	
Image	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Brand Identity • Unternehmensreputation 	

Tabelle 2: Bezugsrahmen des CIM⁹⁴

⁹⁴ eigene Darstellung

4 Darstellung eines neuen CIM-Ansatz

Um in den Köpfen der Menschen ein starkes, einzigartiges und positives Bild der Firma verankern zu können, müssen die derzeitigen gesellschaftlichen Ansprüche miteinbezogen werden. Ziel dieses Ansatzes ist es daher, neue Aspekte der Unternehmenspersönlichkeit aufzuzeigen.

Die Darstellung eines neuen CIM-Konzepts leistet einen Beitrag dazu, die Bedeutung des Corporate Social Responsibility (CSR) und dessen Potenzial bei der Erstellung einer umfassenden unternehmerischen Persönlichkeit zu unterstreichen. Um die Darstellung eines neuen CIM-Ansatzes gewährleisten zu können, werden im nächsten Abschnitt die Bestandteile priorisiert. Des Weiteren wird eine Begriffsbestimmung hinzugefügt, welche dem neuen CIM-Ansatz einen Orientierungsrahmen bietet. Zuletzt wird durch die Gegenüberstellung der Instrumente und dem Image mit dem CSR innerhalb eines Bezugsrahmens der Ansatz veranschaulicht.

4.1 Priorisierung der Bestandteile

Durch das Heranführen der in der Literatur geprägten Bestandteile der Corporate Identity ist die wechselseitige Beeinflussung und Abhängigkeit der Komponenten klar ersichtlich. Die Unternehmenskultur stellt eine bestehende Eigenschaft einer Firma dar, die durch Entwicklungsprozesse die Variation des gegenwärtigen Zustands in den Gewünschten herbeiführen kann. Dies ist aber ausschließlich durch die Formulierung eines eindeutigen und effektiven Leitbilds möglich, welches abhängig von der Vorarbeit aller Beteiligten ist. Das Leitbild bildet einen roten Faden für die Entwicklung einer Unternehmenspersönlichkeit, da es der Umsetzung der Intentionen des Betriebs als Orientierungsrahmen dient.

Den Instrumenten der Corporate Identity kann eine aktive und bedeutende Charaktereigenschaft zugeschrieben werden, da diese eine starke Einflussnahme auf die Umsetzung der angestrebten vordefinierten Ziele des CIM haben. Vor allem das abgestimmte Zusammenspiel von Kommunikation, Verhalten und Design sind ausschlaggebende Faktoren für die Wahrnehmung der relevanten Bezugsgruppen.

Darüber hinaus ist das Image eine Assoziation der Verbraucher und Stakeholder, die durch die Maßnahmen des Corporate Identity Managements beeinflusst werden kann. Das Vorstellungsbild ist letztendlich das Resultat aus der Abstimmung der Kultur, des Leitbildes und der Inhalte der Maßnahmen. Demnach ist das Image ein entscheidender Faktor für die Aktivitäten und Entscheidungen aller Gruppen, die im Bezug zur Firma stehen.

Hinsichtlich der stetigen Veränderungen und heutigen Realitäten des Wettbewerbs sind die kontinuierliche Überprüfung und Ergänzung der relevanten Maßnahmen eine strategische Herangehensweise. Die nachstehende Begriffsbestimmung und die Erläuterungen der Begriffe Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility setzen an dieser Thematik an und stellen bezüglich eines neuen CIM Ansatzes einen ergänzenden Faktor dar.

4.1.1 Definition

Im Hinblick auf die nachfolgenden Thesen wird die folgende Begriffsbestimmung der Corporate Identity zur Diskussion gestellt:

Die Corporate Identity beinhaltet Unternehmenskultur, -leitbild und -image, die in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen und den instrumentalen Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und nach außen hinsichtlich einer sozialen, verantwortungsvollen und nachhaltigen Unternehmensführung repräsentieren.

Die neu erstellte Begriffsbestimmung ergänzt die beiden zusammenhängende Begriffe Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung. Hierbei wird die Gesamtheit der Corporate Identity gezeigt und durch die Begrifflichkeiten ergänzt. Um die Bedeutung der Erweiterung des Begriffs Corporate Identity im Ganzen erfassen zu können, werden die Begriffe anschließend erörtert und hinsichtlich ihrer Relevanz für die Unternehmensidentität untersucht.

4.1.2 Nachhaltigkeit

Nach Wala (2011) liegt im Hinblick auf die soziale Verantwortung die Priorität heutzutage auf anderen Fragen. Dabei wird vor allem das ethische Verhalten eines Unternehmens in den Vordergrund gestellt, wenn es Verantwortung gegenüber der Gesellschaft übernimmt. Der Begriff Nachhaltigkeit wird in diesem Zusammenhang oft zitiert.

Dieser Begriff stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft, da es dem Prinzip „Nicht mehr ernten als nachwächst“⁹⁵ zu Grunde liegt. Heute wird er für verantwortliche Handlungen in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht verwendet. Natur und Umwelt werden für nachfolgende Generationen erhalten, wenn der soziale Aspekt im

⁹⁵ Wala 2011: 99

Auge behalten und der schonende Umgang mit Ressourcen umgesetzt wird. Nachhaltigkeit in Bezug auf das Wirtschaften bedeutet das Vermeiden von Aktionen, die eine soziale Spaltung zur Folge hat und Personen an den Rand der Gesellschaft drängt.⁹⁶ Eine nachhaltige Entwicklung verfolgt die Intention, ausreichend ökonomische, ökologische und sozial-kulturelle Standards sowie Lebensqualität und Freiheit für die künftigen Generationen und Bevölkerung zu generieren. Damit grenzt sich der Wortlaut von den vorherrschenden Gesellschaftsmodellen ab und geht unverkennbar über ökologische Ziele hinaus. Daraus folgt die Eingriffsverpflichtung der Politik bei ökonomischen und sozialökologischem Marktversagen. Die Sicherstellung der demokratischen Grundrechte für alle Menschen in allen gesellschaftlichen Bereichen ist Bestandteil einer nachhaltigen Entwicklung.⁹⁷

Die Autoren Kiessling und Babel (2010) beschreiben die Nachhaltigkeit als wünschenswerte Leitlinie von wirtschaftlichen Handlungen, da sie künftig einen zentralen und strategischen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen bildet. In unternehmerischer Hinsicht hat der Begriff verschiedenen Dimensionen, die eng miteinander verknüpft sind. Diese umfassen die Sicherung des langfristigen Erfolgs, die Schonung der Umwelt und die Pflege von Wissen und Erfahrung in Firmen. Um eben diesen langfristigen Erfolg zu erreichen, wird die strategische Ausrichtung und operative Umsetzung der Corporate Identity vorausgesetzt. Im Kontext der Unternehmenspersönlichkeit bietet die nachhaltige Entwicklung erfolgsversprechende Chancen. Dadurch können Prozesse optimiert, Kosten reduziert und der Wert sowie die Reputation der Marke gesteigert werden. Des Weiteren können Firmen durch die nachhaltige Entwicklung neue Geschäftsfelder erschließen, ihr Risikomanagement verbessern und Skandale vermeiden.⁹⁸

Inzwischen ist die Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Laut Marketingexperten ist die Nachhaltigkeit das Top-Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb der Marken.⁹⁹ Als Beispiel dient hierzu das Marktforschungsunternehmen imug, das in seiner „Konsumstudie 2014“ darauf verweist, dass die Gruppe der nachhaltig konsumierten Verbraucher wachse. Der Begriff wird als Qualitätsmerkmal wahrgenommen und 46 Prozent (siehe Anhang 2) der Konsumenten geben seit 2013 mehr Geld für nachhaltige Produkte aus, als noch vor zwei Jahren.¹⁰⁰

⁹⁶ Vgl. Wala 2011: 99

⁹⁷ Vgl. Rogall 2013: 129

⁹⁸ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 18 ff.

⁹⁹ Vgl. Wala 2011: 100

¹⁰⁰ Vgl. imug: www.imug.de: [Stand 20.05.2017]

Die Wirtschaftsethik, die nachhaltige Entwicklung und Corporate Social Responsibility stehen in einem klaren Zusammenhang. Während die Nachhaltigkeit eine politische Vision ist und alle Teile der Gesellschaft anspricht, thematisiert die Wirtschaftsethik die großen Fragen der gesellschaftlichen Balance. Die Formulierung des unternehmerischen Beitrags wird hingegen von der CSR gewährleistet.¹⁰¹

4.1.3 Corporate Social Responsibility

Der Umgang der Unternehmen mit sozialer Verantwortung ist ein zentrales gesellschafts- und wirtschaftspolitisches Thema der Gegenwart. Angesichts des gesellschaftlichen Wandels sind Betriebe den Forderungen ausgesetzt, aktiv soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung zu übernehmen. Demnach ist die Erwartung der Anspruchsgruppen, dass die Wirtschaft einen fundamentalen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leistet.¹⁰²

Laut den Autoren Kiessling und Babel (2010) beschreibt die Corporate Social Responsibility ein nachhaltiges Handlungskonzept, welches im Einklang mit den Unternehmenswerten steht und auf die Integration von gegenwärtigen, und künftigen ökologischen und gesellschaftlichen Interessen in die Unternehmenstätigkeit abzielt. Die Corporate Social Responsibility ist eine Ausrichtung der Unternehmensführung, -kultur und -struktur an einem Gesamtrahmen, der alle Stakeholder als Ganzheit umfasst. Ein Betrieb, der hinsichtlich seines Verhaltens positiv eingeschätzt wird, ist in vielfacher Hinsicht attraktiv. Durch das Handlungskonzept wird die Aufmerksamkeit von hochqualifizierten Bewerbern, die Bindung von Mitarbeitern und die Wahl von Konsumenten positiv beeinflusst.

Um ein Unternehmen erfolgreich führen zu können, braucht man eine effizient genutzte und überlebensfähige Umwelt und eine intakte, nach Recht und Gesetz funktionierende Gesellschaft. Die Ausbildungsbedingungen, die Infrastruktur und die Gesundheitsversorgung stehen in engem Zusammenhang mit der Produktivität der Mitarbeiter. Das Konzept der Corporate Social Responsibility dient dem Betrieb als Grundlage, soziale Aktivitäten und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit auf freiwilliger Basis mit den Stakeholdern zu integrieren. Die CSR verfolgt die Ziele, Reduzierung des Verbrauchs von Ressourcen und eine Steigerung in der Produktivität und in der Mitarbeitermotivation zu erreichen. Durch die Neugestaltung wird darauf abgezielt Beziehungen zu Verbrauchern und Investoren zu generieren und somit

¹⁰¹ Vgl. Friesl 2008: 46 f.

¹⁰² Vgl. Schneider/Schmidpeter 2015: 43

zusätzliches wirtschaftliches Wachstum zu stimulieren.¹⁰³ Dabei verfolgt die Corporate Social Responsibility die Intention, die gesellschaftliche Verantwortung und den ökonomischen Erfolg zu verknüpfen. Zudem werden Firmen motiviert, langfristig, verantwortungsbewusst und fair zu wirtschaften. Durch das Modell der CSR wird ebenfalls die Berücksichtigung der Anliegen der Mitarbeiter und die Beachtung des ökologischen und sozialen Umfelds in den Vordergrund gestellt. Die Integration des CSR in den Betrieb bestimmt über die Rückwirkung auf den Unternehmenserfolg.¹⁰⁴

Zusammenfassend ist die Corporate Social Responsibility kein Human- oder Sozialprogramm, sondern ein Managementansatz. Dieser integriert die ökologischen und gesellschaftlichen Belange als konkrete Bestandteile in die Unternehmens- und Kommunikationsstrategien. Dadurch stellt der Ansatz eine langfristige Investition in ein gesundes und stabiles Betriebs- und Wirtschaftsklima dar.¹⁰⁵

4.2 Wettbewerbsvorteile durch CSR

Angesichts der steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeit und der sozialen Verantwortung der Unternehmen werden nachhaltige Marketingstrategien entwickelt, um sich an die Werte der Verbraucher anzupassen. Diese Entwicklungen führen zu zahlreichen Studien, die sich damit befassen, ob Wettbewerbsvorteile durch CSR erzielt werden können. Die Metastudie von Loewe und Clausen (2010) kann als ein Beispiel hierfür genannt werden. Im Jahr 2010 versuchten die Autoren im Rahmen des deutschen nationalen CSR-Forum zu erfassen, wie sich die Miteinbeziehung von CSR auf die Wettbewerbsvorteile auswirkt.¹⁰⁶ Angesichts der stetigen Veränderung der Umwelt fügten Loewe und Rhode der Studie im Jahr 2013 einige Ergänzungen hinzu.¹⁰⁷ Ziel der folgenden Studie war es, diese Ergebnisse durch die Verwendung einer Metastudie zu replizieren.

Die Vorteile der CSR für Unternehmen entstehen laut Loew und Clausen (2010) durch die Gesamtheit der CSR Maßnahmen wie beispielsweise gute Arbeitsbedingungen und Umweltschutz. Diese Komponenten stützen die Verbesserung des Risikomanagements und die Reduzierung von Risiken. Das Vermeiden von Image- und Reputationsrisiken wird durch die systematisch wahrgenommene gesellschaftliche Verantwortung

¹⁰³ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 71

¹⁰⁴ Vgl. Friesl 2008: 46 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Kiessling/Babel 2010: 72

¹⁰⁶ Vgl. Loew/Clausen 2010: 23

¹⁰⁷ Vgl. Loew/Rhode 2013: 25

unterstützt. Weitergehend dient das Modell der Corporate Social Responsibility vor allem der Förderung der Reputation. Dies wird durch Kommunikation über die CSR-Aktivitäten des Unternehmens erreicht. Mit Hilfe von aufrichtigen Darstellungen wird die Mehrheit der gesellschaftlichen Akteure in Presse, Wissenschaft, Politik und Verbänden von der Richtigkeit und Bedeutung der Informationen überzeugt. Durch die Integration von CSR in den Unternehmensprozess werden Mitarbeiter motiviert und Innovationen gefördert. Auch die Festigung der Kundenbeziehung und der Aufbau des Schutzes der Marke sind Folgen einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung.¹⁰⁸ Aufgrund dessen sichert sich das Unternehmen durch die Corporate Social Responsibility Wettbewerbsvorteile. Eine effektive CSR-Praxis, CSR-Reporting und die Kooperation mit den Stakeholdern fördert die positive Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung gegenüber relevanten Bezugsgruppen. Schließlich sollten Unternehmen CSR nicht nur selektiv, sondern systematisch und transparent betreiben. Die Einrichtung der Verantwortlichkeit auf Ebene der Unternehmensleitung und die Benennung der Aktivitäten als CSR vereinfachen die Kommunikation mit den Stakeholdern.¹⁰⁹

Die Metastudie ergab zudem, dass die Wettbewerbsvorteile von der Größe des Unternehmens abhängig sind. Die Grafik (siehe Anhang 3) greift diese Daten auf und gibt eine fachliche und schematische Abschätzung der Autoren wieder. Die Darstellung verdeutlicht, dass kleinere Unternehmen durch CSR vor allem hinsichtlich der Motivation der Mitarbeiter und Anziehung sowie Halten von Talenten ihren Wettbewerbsvorteil sichern können. Firmen mit bis zu 49 Mitarbeitern können zudem die Kosteneffizienz, die Förderung von Innovationen und die Erschließung neuer Produkte durch den Managementansatz erhalten. Größere Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern können alle bereits genannten Wettbewerbsvorteile und das Risikomanagement durch Corporate Social Responsibility generieren. Für multinationale Betriebe treffen alle Vorteile hinsichtlich des Wettbewerbs wie auch der Schutz der Marke und der Verbesserung der Investor Relations zu.¹¹⁰ Im Hinblick auf die steigende Bedeutung des Nachhaltigkeitstrends durch Faktoren wie Klimawandel, demografischer Wandel oder Knappheit einzelner Ressourcen ergänzen Loew/Rhode (2013), dass eine methodische Berücksichtigung dieser Herausforderungen für immer mehr Unternehmen wettbewerbsrelevant wird.¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. Loew/Clausen 2010: 25 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Loew/Clausen 2010: 27

¹¹⁰ Vgl. Loew/Clausen 2010: 24

¹¹¹ Vgl. Loew/Rhode 2013: 25 ff.

4.3 Bezugsrahmen und Handlungsempfehlung

Der vorliegende Bezugsrahmen (siehe Tabelle 3) wurde in Anlehnung an den neuen CIM-Ansatz erweitert und zeigt die Inhalte des CSR hinsichtlich der Kriterien der Instrumente und des Images eines Unternehmens auf.

Bezugsrahmen des CIM und CSR				
Instrumente	Kriterien		CSR/Nachhaltigkeit	
Corporate Design	<ul style="list-style-type: none"> • Logo • Form • Schrift • Farbe • Web-, Printdesign 		<ul style="list-style-type: none"> • Grün 	
Corporate Behaviour	Intern	Extern	Intern	Extern
	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Glaubwürdigkeit • Verantwortung • Selbständigkeit • Dialog 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz • Verantwortung • Beschwerdemanagement • Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Glaubwürdigkeit • Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz • Verantwortung • Vertrauen
Corporate Communication	<ul style="list-style-type: none"> • On-, Offlinewerbung • Verkaufsförderung • Public Relations • Sponsoring 		<ul style="list-style-type: none"> • Green Marketing • CSR Report, Nachhaltigkeitsberichte 	
Image	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Brand Identity • Unternehmensreputation 		<ul style="list-style-type: none"> • Authentizität • Steigerung der Reputation 	

Tabelle 3: Bezugsrahmen des CIM und CSR¹¹²

Der Bezugsrahmen setzt die Instrumente und das Image mit der CSR in eine Relation und konstruiert eine ergänzende Sichtweise des CIM. Er zeigt zudem deutlich, welche

¹¹² eigene Darstellung

Kriterien hinsichtlich des derzeitigen Forschungsstands durch den Managementansatz umgesetzt werden. Die Lücken in der Grafik zeigen, dass eine Definierung nicht bei allen Kriterien des Images und der Instrumente hinsichtlich der Corporate Social Responsibility in der Fachliteratur vorhanden ist.

4.3.1 Maßnahmen und Kriterien der CSR

In Anbetracht des Corporate Designs kann vor allem durch das Gestaltungselement Farbe die soziale Verantwortung und das nachhaltige Handeln des Unternehmens visualisiert werden. Dies erfolgt durch die implizierte Farbgestaltung mit der Farbe Grün. Die Farbe Grün hat eine positive Wirkung, da sie für Umweltfreundlichkeit und Gesundheit steht, wodurch diese die CSR und die Bedeutung der nachhaltigen Entwicklung verbildlichen kann.¹¹³

Bei Betrachtung der Übereinstimmung von Corporate Behavior und Corporate Social Responsibility werden einige Parallelen klar sichtbar. Corporate Behavior zielt darauf ab, bestimmte Kriterien im Hinblick auf die internen und externen Bezugsgruppen zu erfüllen. Dabei kann die Corporate Social Responsibility unterstützend wirken, da der Ansatz Vertrauen schafft und Glaubwürdigkeit aufbaut.¹¹⁴ Inzwischen kann das Thema bei der Anspruchsgruppe und den Kapitalgebern prominent platziert werden. Durch die Dokumentation der Nachhaltigkeit und soziales Engagement wird die Transparenz und Glaubwürdigkeit gegenüber externen Stakeholdern intensiviert.¹¹⁵

Das Instrument Corporate Communication weist einige Maßnahmen hinsichtlich der Präsentation der Corporate Social Responsibility von Unternehmen auf. Vor allem das nachhaltige Marketing, das sich durch Bilder aus der Natur, von Pflanzen, Landschaften und Kindern zeigt oder grüne Farben beinhaltet, dient als Kommunikationsmaßnahme. Die Werbung impliziert eine Beziehung zwischen dem Produkt und der Umwelt, bewirbt einen nachhaltigen Lifestyle und beinhaltet Werbemittel, die die Botschaft platzieren, sodass sich das Beworbene positiv auf die Umwelt auswirkt.¹¹⁶ Immer mehr Firmen gehen mit der Publikation von CSR Reports über das gesetzlich geforderte Maß an kapitalmarktorientierter Corporate Communication hinaus. Die Nachhaltigkeitsberichte stellen im Rahmen der Stakeholder-Kommunikation ein wichtiges Instrument der

¹¹³ Vgl. Kirsner 2016: 3

¹¹⁴ Vgl. Stodick 2012: 207

¹¹⁵ Vgl. Sawczyn-Müller/Krohn 2017: 1

¹¹⁶ Vgl. Schmidt/Donsbach 2012: 77

Unternehmenspolitik dar.¹¹⁷

4.3.2 Einfluss von CSR auf das Image

Das Unternehmen Serviceplan veröffentlicht zum Thema Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility jährlich seit 2011 den Sustainable Image Score (SIS). Die Nachhaltigkeitsstudie zeigt, welchen Einfluss CSR auf das Image von Unternehmen, die Kaufbereitschaft sowie die Kundenbindung hat.¹¹⁸ Dies wird durch den Ansatz, der die individuelle Messung der Nachhaltigkeitstreiber und das Verständnis der Kunden beinhaltet, gewährleistet. Zur Analyse dieser Einflussfaktoren wurde von dem Betrieb ein dreistufiges Strukturgleichungsmodell erstellt, welches durch den SIS in einer Online-Befragung umgesetzt wird. Die Einflussfaktoren (siehe Anhang 4) sind ökologisch, ökonomisch oder sozial, wie beispielsweise das Engagement für Umweltschutzthemen, ein Fairer Player oder Karitatives Engagement. Die aktuelle Studie der Service Gruppe aus dem Jahr 2016 zeigt, dass sich die Anstrengungen der Unternehmen auszahlen. Diese These basiert auf der Erkenntnis, dass nachhaltiges Agieren von Verbrauchern immer besser beurteilt wird. Die Anzahl der Branchen hat sich seit 2012 verdoppelt und rund ein Drittel der untersuchten Unternehmen schneidet mit Gut ab. Laut der Serviceplan Gruppe wird im Jahr 2016 besonders deutlich, wie wichtig die Authentizität von Unternehmen für ein gutes Nachhaltigkeitsimage und die Unternehmensreputation ist. Dies kann durch das sensible Urteil und der genauen Beobachtung der tatsächlichen Leistung seitens der Kunden begründet werden. Die Relevanz der Nachhaltigkeit für das Image bleibt stabil (siehe Anhang 5) und ist neben den Dimensionen Qualität der Leistung, Werte, Attraktivität, Wirtschaftlicher Erfolg und Führung mit 13 Prozent ein entscheidender Faktor.¹¹⁹

Laut Stodick (2011) kann durch die angemessene Planung und Einbindung von CSR in die Unternehmensstrategie und -kommunikation sowie die Berücksichtigung der kulturellen Gegebenheiten die Reputation von Unternehmen gesteigert und verbessert werden.¹²⁰ Eine empirische Studie von den Autoren Michaels und Grüning aus dem Jahr 2016 untersucht die Zusammenhänge zwischen CSR-Publizität und CSR-Reputation sowie zwischen CSR-orientierter Corporate Identity und CSR-Reputation. Durch eine Stichprobe von 437 Firmen, die in zwei großen Reputationsrankings gelistet sind, wird bewiesen, dass CSR-Publizität und eine bestimmte Dimension von Corporate Identity

¹¹⁷ Vgl. Neßler/Lis 2014: 84 f.

¹¹⁸ Vgl. Serviceplan (a): www.serviceplan.de: [Stand 06.05.2017]

¹¹⁹ Vgl. Serviceplan (b): www.serviceplan.com: [Stand 06.05.2017]

¹²⁰ Vgl. Stodick 2011: 207

und CSR-Bewusstsein einen positiven Einfluss auf die Reputation haben. Der Zusammenhang wird moderiert von der Interaktion zwischen CSR-Publizität und der Corporate Identity Dimension und unterstreicht somit die These, dass CSR die Reputation eines Betriebs steigert.¹²¹ Das Ziel der vorliegenden Argumentationen besteht darin, zu zeigen, dass CI mehr als die Übereinstimmung von Fremd- und Selbstbild ist. Durch die aufgeführten Tatsachen Sachverhalte wird verdeutlicht, dass ein Erfolg versprechendes CI-Management weit über ein stimmiges Erscheinungsbild und die Übereinstimmung von Erscheinung, Worten und Taten hinausgeht. Zwar sind diese in den ersten Entwicklungsstufen des CIM relevant, jedoch wird damit kein ausreichend differenzierter Orientierungsrahmen für eine strategische Unternehmensführung und -kommunikation erstellt. Will man die positiven Auswirkungen einer gelungenen CI langfristig erhalten, bedarf es einer differenzierten Analyse relevanter CI-Herausforderungen und eines systematisch zielorientierten CI-Managements.

„Ebenso wie Menschen werden Unternehmen oft auf ihr Äußeres reduziert und danach beurteilt. Zahlreiche Unternehmen setzen daher auf ein starkes Corporate Design.“¹²² Allerdings ist dieses alleine nicht ausreichend. Das visuelle Erscheinungsbild führt zwar zu einem schnellen Eindruck, dennoch ist es angesichts des Wertewandels der Gesellschaft und der derzeitigen Marktsituation von Vorteil, das Verantwortungsbewusstsein als ein Instrument der Corporate Identity zu integrieren.

Die dargestellten Ergebnisse rechtfertigen die Aussage, dass CSR eine Erweiterung der Unternehmensidentität darstellt. Viele Konzerne ergänzen ihre Markenpositionierung im Zuge des Nachhaltigkeitstrends um CSR. Die Unternehmen, die aktiv damit kommunizieren, integrieren den Managementansatz in die ursprüngliche Markenidentität im Rahmen einer Anbaustrategie. Im Fokus der Überlegungen standen die gesellschaftlichen Werte und die gesättigten Märkte, weshalb sich laut Brunner (2013) viele Unternehmen durch CSR-Aktivitäten gegenüber Konkurrenten differenzieren und positiv abheben können.¹²³ Durch diese Überlegungen kann der methodische Ansatz des Corporate Identity Managements hinsichtlich der Instrumente variieren. Der Ausgangspunkt konstruiert eine neue Sichtweise und soll die wachsende Relevanz der CSR und der Nachhaltigkeit in Bezug auf die Unternehmensführung aufzeigen. Im nächsten Abschnitt der Bachelorthesis wird dieser Managementansatz anhand zweier weltweit agierenden Konzernen detailliert analysiert.

¹²¹ Vgl. Michaels/Grüning 2016: 179

¹²² Haug 2011: 132

¹²³ Vgl. Brunner 2013: 25

5 Corporate Identity Management in der Praxis

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird anhand ausgewählter Beispiele aus der Praxis die Bedeutung des Corporate Identity Management aufgezeigt. In Anlehnung an den neuen Ansatz wird nachfolgend die Corporate Identity der Unternehmen VW und Starbucks analysiert.

5.1 Volkswagen AG

Der Volkswagen Konzern ist einer der führenden Hersteller von Automobilen und Nutzfahrzeugen weltweit und mit über 610.000 Mitarbeitern und 119 Niederlassungen der größte Automobilproduzent Europas.¹²⁴ Angesichts des Abgasskandals, der im September 2015 von der US-Umweltbehörde aufgedeckt wurde, ist eine deutliche Veränderung hinsichtlich des Images aufgetreten. Volkswagen hat die Motorsteuerungssoftware von VW-Dieselfahrzeugen manipuliert. Die Zielsetzung der illegalen Aktivität war die künstliche Niedrighaltung der Abgasemissionswerte im Prüfverfahren, um die gesetzlichen Umweltstandards einzuhalten.¹²⁵ Diese Thematik wird ebenfalls als Problematik für die Arbeitgeberattraktivität gesehen. Die Marke verliert durch den Skandal an Wert und die Arbeitnehmer könnten andere Arbeitgeber vorziehen.¹²⁶

Um diesen Tatsachen entgegenzuwirken, integriert das Unternehmen den CSR-Ansatz in seine Unternehmensidentität. Volkswagen nutzt die Neuerungen seiner Corporate Identity mit dem Bezug zur CSR und die emotionale Kundenansprache hinsichtlich der Risikoreduzierung. Zunächst wird das derzeitige Unternehmensimage näher beleuchtet, um den Ausgangspunkt des Corporate Identity Managements umfassen zu können. Daraufhin wird die abgeänderte Kultur und das Leitbild beschreiben. Abschließend werden die Instrumente des Unternehmens im Einzelnen betrachtet und erfasst.

5.1.1 Image

Der Abgasskandal der Volkswagen AG führte zu einer negativen Auswirkung auf das Unternehmensimage. Vor allem in Amerika hat das Vorstellungsbild großen Schaden genommen. Laut des Unternehmens Brand Keys, das sich auf Markenforschung

¹²⁴ Vgl. Volkswagen AG (c): www.volkswagenag.com: [Stand 10.05.2017]

¹²⁵ Vgl. CESifo: www.cesifo-group.de: [Stand 20.05.2017]

¹²⁶ Vgl. Parment 2016: 181

spezialisiert, wird VW der erste Platz bei dem Ranking „10 Least Engaging Brands of 2016“ zugeschrieben. Die Umfrage aus dem Jahr 2016 beschreibt die Marken als Enttäuschung für die Kunden. Auf Basis der Definition eines Markenstatus sind diese Firmen die am meisten abgelehnten. Unter den 635 Marken, die in über 72 Kategorien gemessen werden, wird bei VW das niedrigste "emotionale Engagement" bei 29% gemessen (siehe Anhang 6).¹²⁷ Des Weiteren wird durch den Reputationsquotienten des Marktforschungsinstituts Nielsen das Image des VW-Konzerns als "sehr schlecht" eingestuft. Der Reputationsquotient wird jährlich ermittelt und befragt Amerikaner, wer die 100 bekanntesten in- und ausländischen Firmen in den USA sind und wie sie deren Ansehen einordnen. Der Konzern liegt exakt auf Platz 100 und ist der einzige auf der Liste, dessen Image als "sehr schlecht" eingestuft wird. Laut den Autoren wird diese Tatsache als dramatischer Absturz für ein Unternehmen gesehen, das dank qualitativ hochwertiger PKWs und vieler origineller Werbespots stets ein hohes Ansehen genoss. Dieser Rückgang ist nicht nur auf den Skandal zurückzuführen, sondern auch auf erhebliche Fehler bei der Kommunikation mit der Öffentlichkeit und den Kunden.¹²⁸ Die offizielle Webseite zeigt, dass das Unternehmen sich dieser Auswirkungen bewusst ist. Unter der Rubrik „Risiken aus der Abgasthematik“ ist der Rückgang der Nachfrage, der möglicherweise verstärkt wurde durch Reputationsverluste oder unzureichende Kommunikation, wurde als Risiko beschrieben.¹²⁹

Bezüglich des Abgasskandals äußert sich Jürgen Stackmann, Mitglied des Markenvorstands: *"Wir müssen agieren. Einfach nur abwarten, bringt uns nicht weiter. Deshalb gehen wir nicht nur die Dieselmotoren aktiv an, sondern richten die Marke jetzt neu aus."*, in dem Interview mit dem Online-Magazin Horizont.¹³⁰ Diesbezüglich weist die offizielle Homepage einige Änderungen hinsichtlich der Unternehmensidentität auf. Mit Aussagen wie: *„Wir setzen alles daran, dieses Vertrauen zurückzugewinnen“*¹³¹, strebt das Unternehmen eine umfassende Neuausrichtung an.¹³²

5.1.2 Kultur und Leitbild

In Bezug auf die Firmenkultur wird auf der offiziellen Homepage erwähnt, dass das verantwortungsvolle Handeln Inhalt der Unternehmenskultur ist. Neben den

¹²⁷ Vgl. Brand Keys: www.brandkeys.com: [Stand 10.05.2017]

¹²⁸ Vgl. Hulverscheidt: www.sueddeutsche.de: [Stand 10.05.2017]

¹²⁹ Vgl. Volkswagen AG (a): www.volkswagenag.com: [Stand 10.05.2017]

¹³⁰ Stackmann: www.horizont.net: [Stand 11.05.2017]

¹³¹ Volkswagen AG (b): www.volkswagenag.com: [Stand 10.05.2017]

¹³² Vgl. Volkswagen AG (b): www.volkswagenag.com: [Stand 10.05.2017]

internationalen Konventionen, Gesetzen und internen Regeln sollen die Konzernwerte die Basis für das Handeln bilden. Die Konzernwerte „Kundennähe, Höchstleistung, Werte schaffen, Erneuerungsfähigkeit, Respekt, Verantwortung und Nachhaltigkeit“¹³³ sieht die Firma als Grundlage für die konzernweite Zusammenarbeit.¹³⁴

Auf der offiziellen Webseite des Konzerns stellt sich Volkswagen unter dem Leitbild der Corporate Social Responsibility dar. Darin betrachtet sich das Unternehmen gewissermaßen als „Unternehmensbürger“, der sein Tun verantwortungsvoll bewertet und daraus eine entsprechende Verpflichtung für sein Handeln ableitet. VW will durch CSR die unternehmerische Umsetzung des Prinzips der Nachhaltigkeit erreichen. Das Leitbild beinhaltet die Befriedigung der Bedürfnisse der Gegenwart, zum Beispiel eine weltweit bezahlbare individuelle Mobilität. Gleichzeitig will die Aktiengesellschaft sicherstellen, dass auch zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen können. Dazu erklärt VW, dass ökonomischen Ziele gleichberechtigt mit sozialen und ökologischen Zielen verfolgt werden sollen. Deshalb ist der Aspekt der Nachhaltigkeit als fester Bestandteil der Strategie 2018 von Volkswagen beschrieben.¹³⁵

Die Vision des Autoherstellers stellt die neue Konzernstrategie „TOGETHER – Strategie 2025“ dar, welche den größten Veränderungsprozess in der Geschichte des Unternehmens einläutet. Es beschreibt das Konzept als Maßnahme zur Erreichung der Konzernziele und als die Essenz des Verständnisses von Nachhaltigkeit, das in seinem umfassenden Sinne das künftige Handeln der Firma bestimmen wird. Durch diese Vision sollen Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft profitieren.¹³⁶

5.1.3 Instrumente

Hinsichtlich des Corporate Designs hat der international agierende Automobilhersteller im Jahr 2016 sein weltweit bekanntes Claim „Das Auto“ (siehe Anhang 7) international und medienübergreifend in Volkswagen abgeändert.¹³⁷ In einem Interview äußerte sich Jürgen Stackmann, Mitglied des Markenvorstandes, zu der Trennung vom Claim "Das Auto". Er beschreibt "Das Auto" als einer der bekanntesten Slogans weltweit und erwähnt die gute Funktionalität und die positive Begleitung innerhalb der Wachstumsphase des Claims gegenüber der

¹³³ Volkswagen AG (d): <http://www.volkswagenag.de>: [Stand 10.05.2017]

¹³⁴ Vgl. Volkswagen AG (d): <http://www.volkswagenag.de>: [Stand 10.05.2017]

¹³⁵ Vgl. Volkswagen (a): www.volkswagen.de: [Stand 10.05.2017]

¹³⁶ Vgl. Volkswagen AG (b): <http://www.volkswagenag.com>: [Stand 10.05.2017]

¹³⁷ Vgl. Design Tagebuch: <http://www.designtagebuch.de>: [Stand 11.05.2017]

Marke. Dahingegen war das Motto ein unheimlicher Anspruch an das Team und das Produkt, welchen das Unternehmen künftig beibehalten will. Aber Volkswagen ist viel mehr als nur "Das Auto" und durch die Kundenähe will der Konzern das in den Vordergrund stellen, was die Marke ausmacht. Volkswagen ist laut dem Marketingvorstand "The people's brand."¹³⁸ Weitergehend beschreibt Stackmann den Markennamen als das beste Claim für das Unternehmen, da er alles beinhaltet, was man braucht, um die Beziehung zum Kunden zu erklären. Hierfür stehen die Produkte und die Leidenschaft und gleichzeitig enthält der Name auch den Auftrag, für die Kunden da zu sein. Dahingegen wird Volkswagen künftig alleine stehen, lediglich mit Namen und Logo. Das derzeitige Erscheinungsbild zeigt, dass das Unternehmen die Beziehung zum Kunden stärken will und seine Glaubwürdigkeit zurückgewinnen und stärken will.¹³⁹ Im Rahmen des Abgasskandals beschreibt das Unternehmen unter der Rubrik Verantwortung, dass es künftig den Kraftstoffverbrauch und damit die Menge der Emissionen senken wollen, indem das Gewicht sowie die Fahr- und Luftwiderstände verringert wird. Dies wollen sie über Design, Materialauswahl und Bauweise beeinflussen. Als Beispiel nennt der Konzern eine aerodynamische Karosserie, die den Luftwiderstand erheblich reduziert.¹⁴⁰

Bei der Betrachtung des Corporate Behaviors steht die Einführung der Verhaltensgrundsätze, eines weiteren konsequenten Schrittes zur Wahrnehmung der globalen und lokalen Verantwortung, im Vordergrund. Die Verhaltensgrundsätze wurden 2010 eingeführt und sollen Führungskräften und Mitarbeitern dabei helfen, mit rechtlichen und ethischen Herausforderungen umgehen zu können.¹⁴¹ Das Verhalten gegenüber internen Bezugsgruppen ist unter dem Label Verantwortung für die Mitarbeiter zu finden. Hier beschreibt der Automobilhersteller, dass er seinen Angestellten die besten Arbeitsbedingungen, Perspektiven, Entfaltungsmöglichkeiten sowie Teilhabe am Erfolg bieten will. Des Weiteren umschreiben sie ihre Intention, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern und für ein sinnvolles und erfüllendes Berufsleben zu sorgen. Durch die zentrale Dachorganisation „Volkswagen Group Academy“ wurden laut der Homepage alle Aus- und Weiterbildungsaktivitäten im Konzern geschaffen. Die Leistung und Beteiligung wird durch die Mitgestaltung der Prozesse und im Rahmen des Volkswagen Ideenmanagements umgesetzt. Die Firma bezeichnet ihr

¹³⁸ Vgl. Stackmann: www.horizont.net: [Stand 11.05.2017]

¹³⁹ Vgl. Stackmann: www.horizont.net: [Stand 11.05.2017]

¹⁴⁰ Vgl. Volkswagen (b): www.volkswagen.de: [Stand 11.05.2017]

¹⁴¹ Vgl. Volkswagen AG (h): www.volkswagen.de: [Stand 11.05.2017]

Gesundheitsmanagement als ganzheitlich, da sie die Mitarbeiter darüber informieren, wie sie am Arbeitsplatz gesund bleiben und sie auch motivieren nach Feierabend die Zeit für eine gesundheitsbewusste Lebensgestaltung mit Hilfe eines firmeneigenen Fitnessstudios zu nutzen.¹⁴² Volkswagen will mit seinen Produkten dazu beitragen, dass Mobilität umweltfreundlich, effizient und sicher ist. In Zukunft verpflichtet sich die Aktiengesellschaft dazu, die Mobilität im Interesse des Gemeinwohls mit Produkten voranzutreiben, die den individuellen Bedürfnissen, den ökologischen Belangen und den ökonomischen Ansprüchen an einen Weltkonzern gerecht werden. VW bezeichnet seine Stakeholder-Beziehungen als ein Spannungsfeld zwischen effizientem, wirtschaftlichem Handeln und breit gefächerten, gesellschaftlichen Erwartungen. Um den Konzern durch die Vielzahl der Anforderungen und Erwartungen zu steuern, wird ein strategisches Stakeholder-Management durchgeführt. Für die Kunden wird hierbei auf hochwertige Mobilitätsangebote und erstklassigen Service geachtet. Auf die Wünsche der Investoren, Analysten und zivilgesellschaftlicher Akteure, wie beispielsweise solides Ertragswachstum und gesellschaftliches Engagement, wird laut der Homepage mit Hilfe des Stakeholder-Management eingegangen.¹⁴³

In Anlehnung an den Artikel von Riedel (2016) geht Volkswagen kommunikativ in die Offensive. Die Kernmarke des größten europäischen Autobauers startete im Jahr 2016 eine groß angelegte Imagekampagne, welche die Zeitschrift als ersten großen kommunikativen Aufschlag der Marke nach Bekanntwerden der Softwaremanipulationen bei Dieselfahrzeugen bezeichnet. Im Jahr 2016 hat der Rückruf der betroffenen Fahrzeuge begonnen. Allein in Deutschland müssen 2,4 Millionen Autos in die Werkstätten, um innerhalb eines halbstündigen Prozedere ein Software-Update zu erhalten. Vor diesem Hintergrund wirbt die Marke um Vertrauen und positioniert sich neu. Durch diese Maßnahme stellt der Konzern künftig den Kunden in den Mittelpunkt der Kommunikation. Strategisch zielt die Marke darauf ab, sich vom Image des reinen Autoherstellers hin zu einem umfassenden Anbieter von Mobilität mit unterschiedlichen Angeboten und Services – eines Wegbegleiters durch alle Lebenssituationen zu wandeln. Mit der Aussage, es ginge um mehr als ein Auto, rückt VW den Menschen in den Mittelpunkt der Ansprache. Durch Werbeplakate (siehe Anhang 8), die Vater und Sohn zeigen und dem Zusatz „*Es geht darum Versprechen zu halten*“ signalisiert das Unternehmen seinen Veränderungsprozess.¹⁴⁴ Die neue Markenkampagne ändert auch die grundsätzliche Richtung in der Kundenkommunikation und der Corporate Communication. Wo bisher Fahrzeuge, Design und technische Innovationen im

¹⁴² Vgl. Volkswagen (c): www.volkswagen.de: [Stand 11.05.2017]

¹⁴³ Vgl. Volkswagen AG (f): www.volkswagenag.de: [Stand 10.05.2017]

¹⁴⁴ Vgl. Riedel: www.horizont.net: [Stand 11.05.2017]

Vordergrund standen, geht es heute mehr um die Kunden und ihre Verbindung zum Produkt und den Service. Das spiegelt sich auch im Markenclaim wieder. Die Kampagne ist in 360-Grad ausgelegt und wird in TV, Print und Online umgesetzt. Der TV-Spot begleitet das Leben eines Protagonisten und visualisiert die Begleitung der verschiedenen Volkswagen Modelle im Laufe seines Lebens. Im Mittelpunkt dieser Art von Kommunikation stehen Bilder aus dem realen Leben, Bilder von Menschen und Bilder der Kunden. Dieser Ansatz setzt sich in den Anzeigen fort, wobei die Motive verschiedene Bedürfnisse ansprechen und thematisieren, beispielsweise die Sicherheit. Durch diese Maßnahme soll eine emotionale Verbindung zwischen Mensch und Auto hergestellt werden, die über die eigentliche Bedeutung eines Fahrzeugs im herkömmlichen Sinne hinausgeht. Ein Webspecial bündelt die Kampagne online und erweitert sie gleichzeitig in die virtuelle Welt. Die Anbindung der Social-Media-Kanäle vervollständigt den 360-Grad-Ansatz.¹⁴⁵ Dem Marketingvorstand ist selbst bewusst, dass eine kommunikative Neuausrichtung des Unternehmens nur wirken und glaubwürdig sein kann, wenn sie nachweislich das Problem lösen können, das der Konzern geschaffen hat.¹⁴⁶

Eine weitere Kommunikationsmaßnahme ist der Nachhaltigkeitsbericht aus dem Jahr 2015. Der Bericht soll zugleich die Fortschrittsmitteilung an den Global Compact der Vereinten Nationen und den externen sowie internen Stakeholdern abdecken. Dabei steht das Versprechen im Vordergrund, die Menschenrechte, gute Arbeitsbedingungen und den Umweltschutz weltweit zu fördern und Korruption zu bekämpfen. Mit umfangreichen Ansätzen, Erläuterungen, Daten und Fakten versucht Volkswagen durch diese Berichterstattung seinem Änderungsprozess einen Rahmen gegenüber den Stakeholdern zu geben.¹⁴⁷ Der Konzern will dauerhaft Werte schaffen, gute Arbeitsbedingungen bieten und sorgsam mit Umwelt und Ressourcen umgehen.¹⁴⁸

Mit der folgenden Aussage geht das Unternehmen auf den Dieselskandal ein: *„Im Zusammenhang mit der Diesel-Thematik haben wir diese eigenen Ansprüche in mehreren Punkten verfehlt. [...] Mit ganzer Kraft setzen wir uns deshalb dafür ein, dass sich dergleichen nicht wiederholt, dass wir unseren eigenen Ansprüchen wieder gerecht werden und so gesellschaftliches Vertrauen zurückgewinnen.“*¹⁴⁹

¹⁴⁵ Vgl. Volkswagen Media Services: www.volkswagen-media-services.com: [Stand 11.05.2017]

¹⁴⁶ Vgl. Stackmann: www.horizont.net: [Stand 11.05.2017]

¹⁴⁷ Vgl. Volkswagen AG (d): www.volkswagenag.com: [Stand 10.05.2017]

¹⁴⁸ Vgl. Volkswagen AG (g): www.volkswagenag.com: [Stand 11.05.2017]

¹⁴⁹ Volkswagen AG (g): www.volkswagenag.com: [Stand 11.05.2017]

Die integrierten Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten sollen dazu beitragen, dass die Reputation und der Wert des Unternehmens langfristig gesteigert werden. Mit 198 CSR-Projekten weltweit hat sich der Konzern zu einer nachhaltigen, transparenten und verantwortungsbewussten Unternehmensführung verpflichtet.¹⁵⁰ Hinter der Auswahl der Projekte steht die Philosophie, die die Kontinuität zeitgeistgetriebener Aktivität sowie den Einsatz für eine nachhaltige Strukturentwicklung an den Standorten beinhaltet. Leitlinien für diese Projekte sind beispielsweise die Übereinstimmung mit den Konzerngrundsätzen und ein enger Stakeholder-Dialog mit den örtlichen Akteuren, die in die Umsetzung eingebunden sind.¹⁵¹ Angesichts der derzeitigen Reputation folgt das Unternehmen den Empfehlungen des deutschen Corporate Governance Kodex. Hier beschreibt das Unternehmen seine Maßnahmen als eine konzernweite Nachhaltigkeitskoordination. Ein vorausschauendes Risikomanagement und klare Rahmen für den zukunftsorientierten Umgang mit Umweltthemen, Mitarbeiterverantwortung und gesellschaftlichem Engagement bei den Marken und in den Regionen wird angestrebt. Die Basis für die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements beschreibt der Konzern auf der offiziellen Webseite als Selbstverpflichtungen und Grundsätze, die konzernweit gelten.¹⁵²

Durch die angeführten Maßnahmen des Corporate Identity Managements von VW wird klar ersichtlich, dass die CSR-Strategie und die emotionale Einbindung der Bezugsgruppen im Vordergrund stehen. Demnach zielt der Konzern darauf ab, durch seine Neuerungen der unternehmerischen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht zu werden. *„Der Abgasskandal rund um den deutschen Automobilhersteller Volkswagen zeigt jedoch, dass eine CSR-Strategie nur so lange erfolgreich sein kann, wie kommunizierte Vorgaben auch eingehalten werden.“*¹⁵³ Volkswagen hat seit dem Skandal erfahren müssen, dass es nicht reicht, sich Umweltschutz, Integrität und Werte „auf die Fahnen“ zu schreiben. Es muss vor allem durchgängig gelebt werden, da sonst wertvolles Vertrauen verspielt wird.¹⁵⁴ Um die Frage beantworten zu können, ob sich die Veränderungen hinsichtlich der Bestandteile der Unternehmensidentität auszahlen und das Image positiv beeinflussen, bedarf es weiteren Untersuchungen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Volkswagen AG versucht, durch die Instrumente der Corporate Identity und die Integration von Corporate Social Responsibility das Vertrauen seiner Bezugsgruppen zu regenerieren.

¹⁵⁰ Vgl. Volkswagen AG (i): www.volkswagenag.com: [Stand 20.05.2017]

¹⁵¹ Vgl. Volkswagen AG (d): www.volkswagen.de: [Stand 10.05.2017]

¹⁵² Vgl. Volkswagen AG (d): www.volkswagenag.de: [Stand v.10.05.2017]

¹⁵³ Ternès 2017: 31

¹⁵⁴ Vgl. Volkswagen AG (j): www.volkswagenag.de: [Stand 20.05.2017]

5.2 Starbucks

Ein weiteres Beispiel für die Bedeutung der Corporate Identity hinsichtlich des neuen Ansatzes ist der weltweit bekannte Kaffeehersteller Starbucks. Das Unternehmen baut den Managementansatz in alle seine Corporate Identity Bestandteile mit ein. Mit mehr als 17.000 Coffee Houses in 50 Ländern ist Starbucks heute der größte Röster und Anbieter von Kaffeespezialitäten weltweit.¹⁵⁵ Die vorliegende Statistik (siehe Anhang 9) veranschaulicht den Nettoumsatz der Starbucks Corporation weltweit für die Jahre 2003 bis 2016.¹⁵⁶ Die Grafik zeigt den stetig anwachsenden Nettoumsatz des Unternehmens. Mit der Generierung von 21,32 Milliarden US-Dollar im Jahr 2016 hat das Unternehmen seinen Umsatz innerhalb eines Jahrzehnts fast verdreifacht.¹⁵⁷

„Wir waren von Anfang an davon überzeugt, dass man nur dann ein großartiges und beständiges Unternehmen aufbauen kann, wenn man bei allem Streben nach Leistung nie den Menschen aus dem Auge verliert.“¹⁵⁸

Mit dieser Aussage beantwortet der CEO Howard Schultz die Frage, welche Aufgaben und welche Verantwortung ein gewinnorientiertes börsenorientiertes Unternehmen hat. Zudem erwähnt Schultz, dass der Konzern 2014 finanzielle Rekordergebnisse erzielen konnte. Durch das Einhalten des Leitbilds, der Werte und der Leitprinzipien wird laut dem CEO der Aufbau eines Spitzenunternehmens mit einem Gewissen gewährleistet.

5.2.1 Kultur und Leitbild

Der Unternehmenskultur von Starbucks können durch das Programm ethisches Geschäftsverhalten und Unternehmenscompliance, Normen und Verhaltensregeln zugeschrieben werden. Im Rahmen des Programms wird ein Kodex für das Verhalten in unternehmensbezogenen Angelegenheiten für die Geschäftstätigkeit durch die Entwicklung und Verteilung von bewusstseinsbildenden Materialien befolgt. Darüber hinaus sorgt das Programm für die Schulung der Mitarbeiter bezüglich ethischer Grundsätze und der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften. Es regelt die Untersuchung möglicher Interessenskonflikte und anderer problematischer Angelegenheiten. Die Kultur wird durch die Einstellungen gegenüber dem Geschäftsethos und der vorgegebenen Richtlinien beeinflusst und gibt den einzelnen Mitgliedern Orientierung,

¹⁵⁵ Vgl. Globalassets Starbucks (a): globalassets.starbucks.com [Stand 04.05.2017]

¹⁵⁶ Vgl. Statista: www.statista.de: [Stand 04.05.2017]

¹⁵⁷ Vgl. Starbucks (d): www.starbucks.com: [Stand 04.05.2017]

¹⁵⁸ Schultz (b): www.globalassets.com: [Stand 06.05.2017]

Sicherheit und ein Gemeinschaftsgefühl. Im Rahmen der Unternehmenskultur setzt sich Starbucks dafür ein, ein Umfeld zu schaffen, in der Vielfalt und Gleichberechtigung geschätzt und gewürdigt werden. Die leitende Idee des Kaffeeherstellers ist, dass Unternehmen mit ihren Partnern gleichberechtigt und auf Augenhöhe umgehen sollten und kulturelle Diversität als Chance begreifen.¹⁵⁹

Die Mission des Unternehmens ist es, Menschen in jeder Umgebung zu inspirieren und zu fördern, „Tasse für Tasse, Kaffeetrinker für Kaffeetrinker“¹⁶⁰. Der Konzern beschreibt sein Streben damit, durch jedes Produkt das Erbe und außergewöhnliche Erfahrungen lebendig werden zu lassen. Auf der offiziellen Webseite beschreibt der Weltkonzern seine Prinzipien bezüglich des Kaffees, der Partner, der Gäste, der Coffee Houses, des Umfelds und der Aktionäre. Hinsichtlich der Produkte steht bei Starbucks die Qualität im Mittelpunkt. Dabei beschreibt das Unternehmen die Organisation eines nachhaltigen Anbaus und eines gerechten Handels der Kaffeebohnen. Im Vordergrund steht hier die Sorgfalt bei der Herstellung und die Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen, die den Kaffee anbauen. Auf der offiziellen Homepage spricht das Unternehmen von einem eigenen Umwelt-Leitbild, wobei es sich in allen Bereichen dem Umweltschutz verpflichtet.¹⁶¹

5.2.2 Instrumente

Die Starbucks Corporation setzt den Gedanken einer nachhaltigen Unternehmensführung mit Hilfe der Instrumente einer Corporate Identity um. Bezüglich des Corporate Designs zeigt sich der Global Player als ein Konzern, der sich seiner gesellschaftlichen Rolle bewusst ist.¹⁶² Der Name des Unternehmens wurde in Anlehnung an den ersten Offizier aus Herman Melvilles Roman Moby Dick gewählt. Die Gestaltung des Logos ist ebenfalls vom Meer inspiriert, da es eine Sirene mit zwei Flossen zeigt, die der griechischen Mythologie entstammt. Die Farbgebung des Logos kombiniert grün und weiß. Das Unternehmen strebt hinsichtlich des Designs Veränderungen an. Das Logo (siehe Anhang 10), ist im Jahr 2011 zum dritten Mal neugestaltet worden.¹⁶³ Die Starbucks Corporation vermittelt mit dem veränderten Logo nicht nur die illustrierte Geschichte, sondern signalisiert durch die Farbe Grün in Bezug auf die CI laut Wala (2010) Umweltfreundlichkeit, soziales Engagement und

¹⁵⁹ Vgl. Starbucks (a): www.starbucks.de: [Stand 04.05.2017]

¹⁶⁰ Starbucks (b): www.starbucks.de: [Stand 08.05.2017]

¹⁶¹ Vgl. Starbucks (a): www.starbucks.de: [Stand 04.05.2017]

¹⁶² Vgl. Wala 2011: 102

¹⁶³ Vgl. Globalassets Starbucks (d): globalassets.starbucks.com: [Stand 04.05.2016]

Natürlichkeit. Dies gilt auch für die Fotografien, die auf der Unternehmensseite zu sehen sind. Durch die warmen Farben und die harmonischen Inhalte stellt sich Starbucks gegenüber den Verbrauchern als eine Nichtregierungsorganisation und nicht als ein nüchtern kalkulierendes Wirtschaftsunternehmen dar. Seit 2001 sorgt laut der offiziellen Webseite von Starbucks das von dem U.S. Green Building Council angelegte Zertifizierungsverfahren „Leadership in Energy and Environmental Design“ auch LEED genannt dafür, dass die umweltfreundlichen Coffee Houses der Firma bereits vorab im Hinblick auf Design und Konstruktion umgesetzt werden. Durch Designaspekte wie Energieeinsparung, Reduzierung des Wasserverbrauchs, Verbesserung der Effizienz der Beleuchtung, Verwendung von recycelten Fliesen und den Einsatz von Anstrichfarben, die eine geringere Menge flüchtiger organischer Chemikalien enthalten, wird nachhaltig hinsichtlich des architektonischen Designs agiert.¹⁶⁴ Hierzu dient als Beispiel das zertifizierte LEED Coffee House in Washington (siehe Anhang 11), das aus alten Schiffscontainer gebaut wurde und als Titelbild des Global Responsibility Report 2014 genutzt wird.¹⁶⁵

Das Verhalten des Unternehmens spiegelt intern sowie extern den sozialen und nachhaltigen Gedanken wieder. Die Selbstdarstellung von Starbucks bildet eine eingeschworene Gemeinschaft aus Kunden, Mitarbeitern und Betrieb.¹⁶⁶ Das Unternehmen unterstreicht, dass das Arbeiten bei Starbucks mehr bedeutet, als einfach nur Mitarbeiter zu sein. Starbucks beschreibt die Sicht auf Mitarbeiter als Partner, da sie den Grundstein des Erfolges bilden. Zudem stellt die Firma ihre Angestellten in den Mittelpunkt der Starbucks Experience. Des Weiteren werden die externen Bezugsgruppen von Starbucks ebenso als ein wichtiger Teil der Firma angesehen. Folglich zählt es zu der Unternehmensphilosophie, die Partner mit Würde und Respekt zu behandeln. Starbucks bietet ein Angebot, das zwei richtungsweisende Programme für die Partner beinhaltet: ein umfassendes Krankenversicherungspaket für Voll- und Teilzeit-Partner und das Bean Stock Programm, in dessen Rahmen die Partner am Unternehmen beteiligt werden. Demnach beschreibt die Firma auf der offiziellen Webseite die Wichtigkeit, in allen Bereichen richtig vorzugehen, so dass alle Stakeholder wie auch die Aktionäre anhaltenden Erfolg generieren.¹⁶⁷

Durch die Werbung und den Auftritt im Web präsentiert sich der Konzern als ein Unternehmen mit gesellschaftlichen Engagement und Verantwortungsbewusstsein. Neben dem umfangreichen Kaffeeangebot weist Starbucks auf den fairen Handel und

¹⁶⁴ Vgl. Starbucks (c): www.starbucks.de: [Stand 04.05.2017]

¹⁶⁵ Vgl. Globalassets Starbucks (b): www.globalassets.com: [Stand 06.05.2017]

¹⁶⁶ Vgl. Wala 2011: 103

¹⁶⁷ Vgl. Globalassets Starbucks (a): www.globalassets.starbucks.com: [Stand 04.05.2017]

den nachbarschaftlichen Aspekt durch Rubriken wie „Fair Trade“ und „Starbucks Shared Planets“ hin.¹⁶⁸ Der Global Player legt Wert auf eine einheitliche und emotionale visuelle Gestaltung. Die Werbemaßnahmen äußern in der Regel eine persönliche Message und die Darstellung der Produkte erfolgt multisensual. Auch die Einblendung der einheitlich modernen Gestaltung des CSR-Reports und des Imagefilms „A year of good“¹⁶⁹ unterstreicht die vorteilhafte Inszenierung des Kaffeeanbieters. Hierbei steht ebenfalls die direkte emotionale Kundenansprache im Vordergrund, da in dem Video gezeigt wird was Starbucks hinsichtlich der sozialen Verantwortung durch den Kauf von Kaffee ermöglichen konnte. Im Jahr 2014 hat das Unternehmen einen Global Responsibility Report erstellt, der den Ansatz des nachhaltigen Wirtschaftens erneut aufgreift. Hierbei wird der Planet Erde von Starbucks als wichtigster Geschäftspartner bezeichnet und es wird darauf hingewiesen, dass jeder Konsument mit einer Tasse Kaffee zur Abschwächung des Klimawandels beiträgt.¹⁷⁰ Folglich fokussiert Starbucks bei ihren Kommunikationsmaßnahmen die emotionale und informative Ansprache der internen und externen Bezugsgruppen. Durch Aussagen wie *„Es ist uns ein Anliegen, verantwortlich zu wirtschaften und uns so zu verhalten, dass wir das Vertrauen und den Respekt unserer Gäste, Partner und Nachbarn gewinnen“*¹⁷¹, wird das Verantwortungsbewusstsein der Firma betont.

Die Corporate Social Responsibility ist angesichts der oben aufgeführten Thesen ein großer Bestandteil der Marke. Das „Shared Planet“ – Konzept ist das Aushängeschild des Unternehmens in Bezug auf die soziale Verantwortung. Es umfasst die Verpflichtung zu verantwortungsvollem Wirtschaften und beschreibt den ethisch einwandfreien Handel. Diesbezüglich beschreibt Starbucks den Aufbau einer langfristigen Beziehung zu den Kaffeebauern auf der ganzen Welt. Dabei wurde das Ziel gesetzt, ab dem Jahr 2015 nur Kaffee zu kaufen, der unter diesen fairen Bedingungen gehandelt und verantwortungsbewusst angebaut wird. Ein weiterer Aspekt ist die Förderung des Umweltbewusstseins. Dabei erfasst der Konzern die Wichtigkeit eines sorgsamem Umgangs mit dem Planeten. Dieses Ziel will der Konzern durch den Einsatz von wiederverwendbaren oder wiederverwertbaren Bechern umsetzen. Die Intention von Starbucks ist, die Umweltbelastung durch die Herstellung der Produkte deutlich reduzieren. Zur Erreichung dieser Vorsätze setzt die Firma auf Energieeinsparung, Gewässerschutz, Recycling und ökologisches Bauen. Das Konzept dient als Anker des Vertrauens und Respekts gegenüber den Kunden und Bezugsgruppen, da es das

¹⁶⁸ Vgl. Wala 2011: 102 f.

¹⁶⁹ Vgl. Starbucks: A year of good: www.youtube.de: [Stand 20.05.2017]

¹⁷⁰ Vgl. Globalassets Starbucks (a): globalassets.starbucks.com: [Stand 04.05.2017]

¹⁷¹ Globalassets Starbucks (b): globalassets.starbucks.com: [Stand 06.05.2017]

Engagement des unternehmerischen Handelns im Einklang mit den Bedürfnissen der Menschen und des Planeten repräsentiert.¹⁷²

5.2.3 Image

Die oben aufgeführten Bestandteile der Corporate Identity von Starbucks sind entscheidend für das Vorstellungsbild der Firma. Die folgenden Auszeichnungen des Unternehmens zeigen, dass dies es ein äußerst positives Image bei den Bezugsgruppen hervorruft. Laut eines globalen Rankings der amerikanischen Zeitschrift Fortune im Jahr 2015 unter dem Namen „Change the World“ ist die Starbucks Corporation eine der 50 besten Firmen weltweit und zählt somit zu den sozialsten Unternehmen. Das Ranking beschreibt die Unternehmensaktivitäten der aufgelisteten Firmen als effektives Entgegenwirken von enormen sozialen Problemen.¹⁷³ Zudem bestätigt eine weitere Studie aus dem Jahr 2017 das äußerst vorteilhafte Image der global agierenden KaffeeKette. Mit dem dritten Platz nach Apple und Amazon bei der Studie „World’s Most Admired Companies“ wird die Eindeutigkeit der Beliebtheit und die Bewunderung der Verbraucher gegenüber des Unternehmens klar ersichtlich.¹⁷⁴ Weitere Auszeichnungen wie „The 100 Best Companies to Work For“, „100 Best Corporate Citizens“ und „World’s Most Ethical Companies“ zeigen die Sicht der Stakeholder auf das Unternehmen, die eine authentische sowie aussichtsreiche Unternehmensreputation der Firma widerspiegelt.¹⁷⁵

Global Player wie Starbucks zeigen, dass die Wiedererkennbarkeit einer Marke ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, dennoch hat die Anpassung an die kulturellen Gegebenheiten des Zielmarktes eine ergänzende Wirkung. Das Image des Global Players ist nicht nur durch den sozialen und nachhaltigen Aspekt positiv bewertet worden, sondern auch in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und der Einzigartigkeit weckt Starbucks Sympathien gegenüber den Kunden. An dieser Stelle wird erneut die gesamtheitliche und im Einklang stehende Corporate Identity durch das Praxisbeispiel verdeutlicht.

¹⁷² Vgl. Globalassets Starbucks (b): globalassets.starbucks.com: [Stand 06.05.2017]

¹⁷³ Vgl. Fortune (a): www.fortune.com: [Stand 06.05.2017]

¹⁷⁴ Vgl. Fortune (b): www.fortune.com: [Stand 06.05.2017]

¹⁷⁵ Vgl. Globalassets Starbucks (c): www.globalassets.starbucks.com: [Stand 06.05.2017]

6 Fazit

Das Aufzeigen der zeitlichen Entwicklungen der Begriffsdefinitionen lässt erkennen, dass die Corporate Identity ein dehnbarer Begriff ist. Die Phasen des CIM-Prozess weisen darauf hin, dass der Aufbau einer Corporate Identity langfristig und kontinuierlich ist. Dementsprechend unterstreichen die Erläuterungen der Ziele und Erfolgsfaktoren die Bedeutsamkeit von CIM.

Ein weiteres Ergebnis der Arbeit wird durch die Darstellung und Analyse der Inhalte des Corporate Identity Managements ermittelt. Hierbei wurde herausgearbeitet, dass die vier Elemente des CIM in einer wechselseitigen Beziehung zueinanderstehen und sich gegenseitig beeinflussen. Schlussfolgernd lässt sich sagen, dass das Unternehmensimage das Ergebnis der gelebten Unternehmenskultur, des Leitbilds und der übereinstimmenden Instrumente ist.

Die Erstellung eines ergänzenden Ansatzes wurde aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und der Marktsituation durchgeführt. Der neue CIM-Ansatz soll dem Leser verdeutlichen, welche Bedeutung der Corporate Social Responsibility und der Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung zugeschrieben wird. Inzwischen ist der Ansatz „Lifestyle of Health and Stainability“ im Kern der Gesellschaft angekommen.¹⁷⁶ Das bedeutet, dass immer mehr Menschen Aspekte der CSR in ihrem Kaufverhalten berücksichtigen. Somit stärkt die nachhaltige Unternehmensführung über Glaubwürdigkeit und ein verbessertes Image die Wettbewerbsfähigkeit. Die Konzerne sollten deshalb Maßnahmen bezüglich dieser „Zeichen der Zeit“ erwägen, um den gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden und ihre Reputation zu stärken.¹⁷⁷

Der weltweit agierende Autohersteller Volkswagen setzt nach dem Abgasskandal genau an diesem Ansatz an. Das Heranführen dieses Beispiels soll die Aktualität und Wichtigkeit der Thematik unterstreichen. Des Weiteren wird durch die Analyse der Corporate Identity von VW klar ersichtlich, dass die Übereinstimmung der Instrumente mit der Kultur und dem Leitbild von entscheidender Wichtigkeit sind. Das Praxisbeispiel zeigt, dass das Image negativ beeinflusst werden kann, falls man das Corporate Identity Management nicht durchgängig einsetzt. Dahingegen dient das Praxisbeispiel Starbucks zum Aufzeigen der positiven Auswirkungen von CIM. Durch ihr soziales Engagement und ihre einzigartige Unternehmenskultur schafft es der Kaffeehersteller, sich von anderen Marken abzuheben und ein positives Vorstellungsbild in den Augen der

¹⁷⁶ Vgl. Wala 2011: 100

¹⁷⁷ Vgl. Schneider/Schmidpeter 2015: 255

Zielgruppen herzustellen.

In dieser Arbeit wurde nachgewiesen, dass die derzeitige Marktsituation eine Herausforderung für Unternehmen darstellt. Zudem waren die Verbraucher noch nie besser informiert und kritischer als heutzutage. Verbraucherorganisationen wie Greenpeace, Food Watch und Stiftung Warentest beobachten und bewerten Firmen hinsichtlich ihrer Aktivitäten und Produkte. Durch soziale Netzwerke wie Facebook oder Twitter verbreiten sich Skandale oder vermeintliches Fehlverhalten innerhalb kürzester Zeit und mit einer großen Reichweite. Letztlich ist es bei der derzeitigen Ausgangslage von Vorteil, klare Ziele in Bezug auf CIM zu formulieren und dass die Corporate Social Responsibility vom Management des Unternehmens mitgetragen und entsprechend umgesetzt wird. Dabei ist ein entscheidender Faktor für die Authentizität des Wertekanons, dass umfangreiche CSR-Vorgänge von der Unternehmenskultur flankiert werden.¹⁷⁸

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die oben genannte Frage zu beantworten, wodurch es Unternehmen gelingt, eine nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensführung zu generieren. Die Bachelorthesis zeigt, dass die Corporate Identity einen wesentlichen Faktor eines ganzheitlichen Führungskonzepts darstellt und durch die Gesamtheit ihrer Bestandteile ein entsprechendes Image entwickelt. Demnach ist das Corporate Identity Management ein effektiver Ansatz, um als Unternehmen eine einzigartige Gestaltung sowie eine aussichtsreiche Profilierung am Markt zu verwirklichen. Zusammenfassend zeigt diese Arbeit das Potenzial eines umfangreichen Corporate Identity Managements gegenüber Firmen sowie die praktischen Erfolgsfaktoren des Ansatzes.

Die dargestellten Ergebnisse rechtfertigen, dass einem effektiven CIM die Übereinstimmung der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur, des Leitbilds und der Instrumente vorausgesetzt wird. Die Entstehung von Lücken zwischen diesen Bausteinen hat zur Folge, dass die Unternehmen in der externen Wahrnehmung an Glaubwürdigkeit verlieren. Zudem muss die Motivierung für die Anwendung von CSR in einem CI-Prozess uneigennützig und langfristig sein, um das Image stärken zu können.¹⁷⁹ Schließlich ist eine transparente und integrierte Corporate Identity mit dem Ziel einer hohen Authentizität von großer Bedeutung. Die Illustration des Bezugs von CIM und CSR zeigt, dass die Ermittlung von Inhalten der Nachhaltigkeit in Bezug auf die Instrumente eine lohnenswerte Aufgabe für künftige Untersuchungen bietet.

¹⁷⁸ Vgl. Wala 2011: 110 f.

¹⁷⁹ Vgl. Baumgarth/Binckebanck 2012: 354

Literaturverzeichnis

Bücher

- BAUMGARTH Carsten, BINCKEBANCK Lars: „Echte“ CSR-Marken als Erfolgskonzept – CSR – Markenmodell und – Markenaudit diskutiert an einem Best-Practice-Beispiel aus der Bau – und Immobilienbranche. In: WÜST Cornelia, KREUTZER Ralf: Corporate Reputation Management: Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg. Wiesbaden 2012. 341-356.
- BRUHN Manfred: Instrumente der Unternehmenskommunikation. ein Überblick. In: BRUHN Manfred, ESCH Franz-Rudolf, LANGNER Tobias (Hrsg.): Handbuch Strategische Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden 2016. 270-280.
- BÖHRINGER Joachim, BÜHLER Peter, SCHLAICH Patrick, SINNER Dominik: Kompendium der Mediengestaltung: IV. Medienproduktion Digital. Berlin, Heidelberg.
- CHATFIELD Tom: Digitale Kultur. 50 Schlüsselideen. Heidelberg 2013.
- EINWILLER Sabine: Reputation und Image. Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In: ZERFASS Ansgar, PIWINGER Manfred: Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management – Wertschöpfung. Wiesbaden 2014. 371-391.
- EISENEGGER Mark: Identität, Image und Reputation - Eine kommunikationssoziologische Begriffsarchitektur. In: FRÖHLICH Romy, SZYSZKA Peter, BENTELE Günter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden 2015. 431-460.
- ESCH Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. 7.Auflage. München 2012.
- FRIESL Christian: Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility. Wien 2008.
- GLÖCKLER Thomas: Strategische Erfolgspotenziale durch Corporate Identity. Aufbau und Nutzung. Bayreuth 1995.
- HAUG Andrea: Multisensuelle Unternehmenskommunikation. Erfolgreicher Markenaufbau durch die Ansprache aller Sinne. Wiesbaden 2012.
- HERBST Dieter: Corporate Identity: Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität. Leitbild und Unternehmenskultur. Image messen, gestalten und überprüfen. 4. Auflage. Berlin 2009.
- KIESSLING Waldemar, BABEL Florian: Corporate Identity. Strategie nachhaltiger Unternehmensführung. 4. Auflage. Regensburg 2010.

- KIRSNER Laura: Alles auf Grün – Wie wirkt die Farbe des Logos auf die Einstellung zur Marke McDonald's? München 2016.
- KÜRZEL Andre: Zitate für Erfolg im Projekt, im Team, im Meeting, im Management und in der Kommunikation. o.O. 2014.
- LOEW Thomas, CLAUSEN Jens: Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen. Berlin, Hannover 2010.
- LOEW Thomas, ROHDE Friedericke: CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung in Unternehmen. Berlin 2013.
- PARMENT Anders: Die Zukunft des Autohandels. Vertrieb und Konsumentenverhalten im Wandel – Wie das Auto benutzt, betrachtet und gekauft wird. Wiesbaden 2016.
- REGENTHAL Gerhard: Corporate Identity - Luxus oder Notwendigkeit? Mit gutem Image zum Erfolg. Wiesbaden 1997.
- REGENTHAL Gerhard: Ganzheitliche Corporate Identity. Profilierung von Identität und Image. 2. Auflage. Wiesbaden 2009.
- ROGALL Holger: Volkswirtschaftslehre für Sozialwissenschaftler. 2. Auflage. Wiesbaden 2013.
- SAWCZYN-MÜLLER Angelika, KROHN Caroline: Glaubwürdigkeit und Transparenz in der CSR-Kommunikation. Wiesbaden 2017.
- SCHNEIDER Andreas, SCHMIDPETER René: Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2. Auflage. Heidelberg. 2015
- SEEMANN Ralph: Corporate Reputation Management durch Corporate Communications. Göttingen 2008.
- TERNÈS Anabel: Klassische Unternehmenskommunikation. In: JERUSEL Marc, KLENKE Benjamin, SCHMIDTBLEICHER Bastian, TERNÈS Anabel: Integriertes Betriebliches Gesundheitsmanagement: Sensibilisierungs-, Kommunikations- und Motivationsstrategien. Wiesbaden 2017. 29-58.
- WALA Hermann H.: Meine Marke: Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht. München 2011.
- WEINBERGER Annja: Corporate Identity. Großer Auftritt für kleine Unternehmen. Viva. München 2010
- WIEDMANN Klaus-Peter: Corporate Identity als strategisches Orientierungskonzept der Kommunikation. In: BRUHN Manfred, ESCH Franz-Rudolf, LANGNER Tobias (Hrsg.): Handbuch Strategische Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden 2016. 154-182.
- WIEN Andreas, FRANZKE Normen: Unternehmenskultur: Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. 2. Auflage. Wiesbaden 2014.

Zeitschriften

MICHAELS Anne, GRÜNING Michael: Glaubwürdigkeit von CSR-Konzepten – Die Einflüsse von CSR-Publizität und Corporate Identity auf CSR-Reputation. In: uwf. 2016. 179-193.

NESSLER Christian, LIS Bettina: Signale setzen mit CSR-Reporting. In: Controlling & Management Review. 2014. 88-90.

SCHMIDT Adriane, DONSBACH Wolfgang: „Grüne“ Werbung als Instrument für „schwarze“ Zahlen. Eine Inhaltsanalyse ökologischer Anzeigen aus deutschen und britischen Zeitschriften 1993 bis 2009. In: Springer. 2012. 75-93.

STODICK Klaus: Kultur als Einflussgröße in der CSR-Kommunikation. Eine vergleichende Analyse. In: uwf. 2012. 207-216.

Internetquellen

BRAND KEYS: America's 10 Least Engaging Brands of 2016. 2016. URL: <http://brandkeys.com/wp-content/uploads/2016/05/Press-Release-2016-Least-Engaging-Brands.pdf> [Stand 10.05.2017]

CESIFO: Der VW-Abgasskandal und die ifo Konjunkturumfragen. 2015. URL: <https://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/publications/docbase/details.html?docId=19175735> [Stand 20.05.2017]

DENKFABRIK: Beratungsmodule: Corporate Identity. o.J. URL: <https://www.denkfabrik.com/beratungsmodule/corporateidentity.php> [Stand 20.05.2017]

DESIGN TAGEBUCH: Warum Volkswagen nicht mehr „Das Auto.“ als Claim verwendet. 2016. URL: <http://www.designtagebuch.de/warum-volkswagen-nicht-mehr-das-auto-als-claim-verwendet/> [Stand 11.05.2017]

EY: The upside of disruption. Megatrend shaping 2016 and beyond. 2016. URL: <http://www.ey.com/gl/en/issues/business-environment/ey-megatrends> [Stand 11.05.2017]

FORTUNE (a): Change the World. 2015. URL: <http://fortune.com/change-the-world/list>, [Stand 06.05.2017]

FORTUNE (b): Worlds most admired companies. 2017. URL: <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/starbucks> [Stand 06.05.2017]

GLOBALASSETS STARBUCKS (a): Starbucks Unternehmensprofil. 2011. URL: <https://globalassets.starbucks.com/assets/93284b43a56c4475a712121891009243.pdf>, [Stand 04.05.2017]

GLOBALASSETS STARBUCKS (b): Global Responsibility Report. 2014. URL: <https://globalassets.starbucks.com/assets/7e0752fc29934863889c8d784f3250ee.pdf> [Stand 06.05.2017]

- GLOBALASSETS STARBUCKS (c): Auszeichnungen, die Starbucks erhielt. 2011. URL: <https://globalassets.starbucks.com/assets/74c0a5432c7d48eeb1d0a703a2b3f903.pdf> [Stand 06.05.2017]
- GLOBALASSETS STARBUCKS (d): Starbucks. An Illustrated History. o.J. URL: <https://globalassets.starbucks.com/assets/d90e4a46265b4a3f949382332ba907d0.jpg> [Stand 04.05.2016]
- HULVERSCHEIDT Claus: Abgasskandal lässt Volkswagen-Image in den USA einbrechen. 2016. URL: www.sueddeutsche.de/wirtschaft/volkswagen-ein-fall-fuer-das-lehrbuch-1.2885197#redirectedFromLandingpage [Stand 10.05.2017]
- IMUG: Konsumstudie 2014: Nachhaltiger Konsum. Schon Mainstream oder noch Nische? 2014. URL: http://www.imug.de/images/stories/pdfs/verbraucher/imug_REWE-Studie_gesamt_2014_12_30.pdf [Stand 20.05.2017]
- OTTO GROUP: Lebensqualität: Konsumethik zwischen persönlichem Vorteil und sozialer Verantwortung. 2013. URL: https://www.kakaoforum.de/fileadmin/Redaktion/Studien___Reports/1_Otto_Group_Trendstudie_2013.pdf [Stand 20.05.2017]
- RIEDEL Michael: Wie VW sich neu positioniert und europaweit um Vertrauen wirbt. 2016. URL: <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Imagekampagne-Wie-VW-sich-neu-positioniert-und-europaweit-um-Vertrauen-wirbt-138599> [Stand 11.05.2017]
- SERVICEPLAN (a): Sustainability Image Score 2016. Kunden wollen grüne Marken! 2015. URL: http://www.serviceplan.com/de/presse-detail/sustainability_image_score_2016.html [Stand 06.05.2017]
- SERVICEPLAN (b): Sustainability Image Score – 2016. facit research. Das Nachhaltigkeitszeugnis deutscher Unternehmen aus Konsumentensicht. 2016. URL: http://www.serviceplan.com/files/serviceplan.com/06_Press/Press-Releases/2016/16-06-13%20-%20SIS%202016/Kurzfassung_Studie.pdf [Stand 06.05.2017]
- STARBUCKS (a): Das Unternehmensleitbild von Starbucks. 2017. URL: <https://www.starbucks.de/about-us/company-information/mission-statement> [Stand 04.05.2017]
- STARBUCKS (b): Firmengeschichte. o.J. URL: <https://www.starbucks.de/about-us/our-heritage> [Stand 08.05.2017]
- STARBUCKS (c): Umweltfreundliche Coffee Houses. o.J. URL: <https://www.starbucks.de/responsibility/environment/green-building> [Stand 04.05.2017]
- STARBUCKS (d): Investor Relations. 2016. URL: <https://investor.starbucks.com/stock-information/stock-quote-and-stock-chart/default.aspx> [Stand 04.05.2017]

- STATISTA: Nettoumsatz der Starbucks Corporation weltweit von 2003 bis 2016 (in Milliarden US-Dollar). 2017. URL:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76417/umfrage/nettoumsatz-der-starbucks-corporation-weltweit-seit-2003/> [Stand 04.05.2017]
- VOLKSWAGEN (a): Verantwortung. o.J. URL:
<http://www.volkswagen.de/de/markenwelt/verantwortung/unternehmerische-verantwortung.html> [Stand 10.05.2017]
- VOLKSWAGEN (b): Verantwortung. Herstellung. o.J. URL:
<http://www.volkswagen.de/de/markenwelt/verantwortung/Umweltpraedikate/Umweltpraedikat/Lebenszyklus/Herstellung.html> [Stand 11.05.2017]
- VOLKSWAGEN (c): Verantwortung. Verantwortung für die Mitarbeiter. o.J. URL:
<http://de.volkswagen.com/de/unternehmen/verantwortung/verantwortung-fuer-mitarbeiter.html> [Stand 11.05.2017]
- VOLKSWAGEN (c): Verantwortung. Verantwortung für die Gesellschaft. o.J. URL:
<http://www.volkswagen.de/de/markenwelt/verantwortung/gesellschaftliche-verantwortung.html> [Stand 11.05.2017]
- VOLKSWAGEN AG (a): Nachhaltigkeitsbericht 2015. Wesentliche Risiken. 2016. URL:
<http://nachhaltigkeitsbericht2015.volkswagenag.com/strategie/wesentliche-risiken.html> [Stand 10.05.2017]
- VOLKSWAGEN AG (b): Nachhaltigkeitsbericht 2015. Strategie. 2015. URL:
<http://nachhaltigkeitsbericht2015.volkswagenag.com/strategie.html> [Stand 10.05.2017]
- VOLKSWAGEN AG (c): Der Konzern im Überblick. 2016. URL:
<https://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/strategy/volkswagen-group-at-a-glance.html> [Stand 10.05.2017]
- VOLKSWAGEN AG (d): Nachhaltigkeitsbericht 2015. Nachhaltige Unternehmensführung. 2015. URL:
<http://nachhaltigkeitsbericht2015.volkswagenag.com/strategie/nachhaltige-unternehmensfuehrung.html> [Stand 10.05.2017]
- VOLKSWAGEN AG (f): Nachhaltigkeitsbericht 2015. Strategisches Stakeholder-Management. 2015. URL:
<http://nachhaltigkeitsbericht2015.volkswagenag.com/strategie/strategisches-stakeholder-management.html> [Stand 10.05.2017]
- VOLKSWAGEN AG (g): Nachhaltigkeit. 2017. URL:
<https://www.volkswagenag.com/de/sustainability.html> [Stand 11.05.2017]
- VOLKSWAGEN AG (h): Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns. 2015. URL:
<https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/policy-intern/2015%20Code%20of%20Conduct%20DE.pdf> [Stand 11.05.2017]
- VOLKSWAGEN AG (i): Nachhaltigkeitsbericht 2015. CSR-Projekte. 2015. URL:
<http://nachhaltigkeitsbericht2015.volkswagenag.com/csr-projekte.html#all> [Stand 20.05.2017]

VOLKSWAGEN AG (j): Nachhaltigkeitsbericht 2015. Vorwort. 2015. URL:
<http://nachhaltigkeitsbericht2015.volkswagenag.com/strategie/vorwort.html> [Stand
20.05.2017]

VOLKSWAGEN MEDIA SERVICES: Neue Kampagne von Volkswagen stellt den
Menschen in den Fokus. 2016. URL:
[https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Neue-Kampagne-
von-Volkswagen-stellt-den-Menschen-in-den-
Fokus/view/3154879/2bfbd1fb1bba2820cae2b8162ca7819c?p_p_auth=qrLa1OPA](https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Neue-Kampagne-von-Volkswagen-stellt-den-Menschen-in-den-Fokus/view/3154879/2bfbd1fb1bba2820cae2b8162ca7819c?p_p_auth=qrLa1OPA)
[Stand v. 11.05.2017]

Elektronische Quellen

STARBUCKS: A year of good. Video veröffentlicht auf youtube am 02.01.2017.
<https://www.youtube.com/watch?v=nkLiNPZILzU> [Stand 20.05.2017]

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1	Bestandteile des CIM	XIX
Anhang 2	Kaufhäufigkeit von nachhaltigen Produkten	XX
Anhang 3	Zuordnung der Wettbewerbsvorteile auf die Unternehmensgröße	XXI
Anhang 4	Top-10 Einflussfaktoren des Nachhaltigkeitsimages	XXII
Anhang 5	Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Image	XXIII
Anhang 6	Ranking Volkswagen	XXIV
Anhang 7	Änderung des Volkswagenlogos	XXV
Anhang 8	Werbekampagne Volkswagen	XXVI
Anhang 9	Nettoumsatz der Starbucks Corporation	XXVII
Anhang 10	Logoentwicklung Starbucks	XXVIII
Anhang 11	Coffee House Starbucks	XXIX

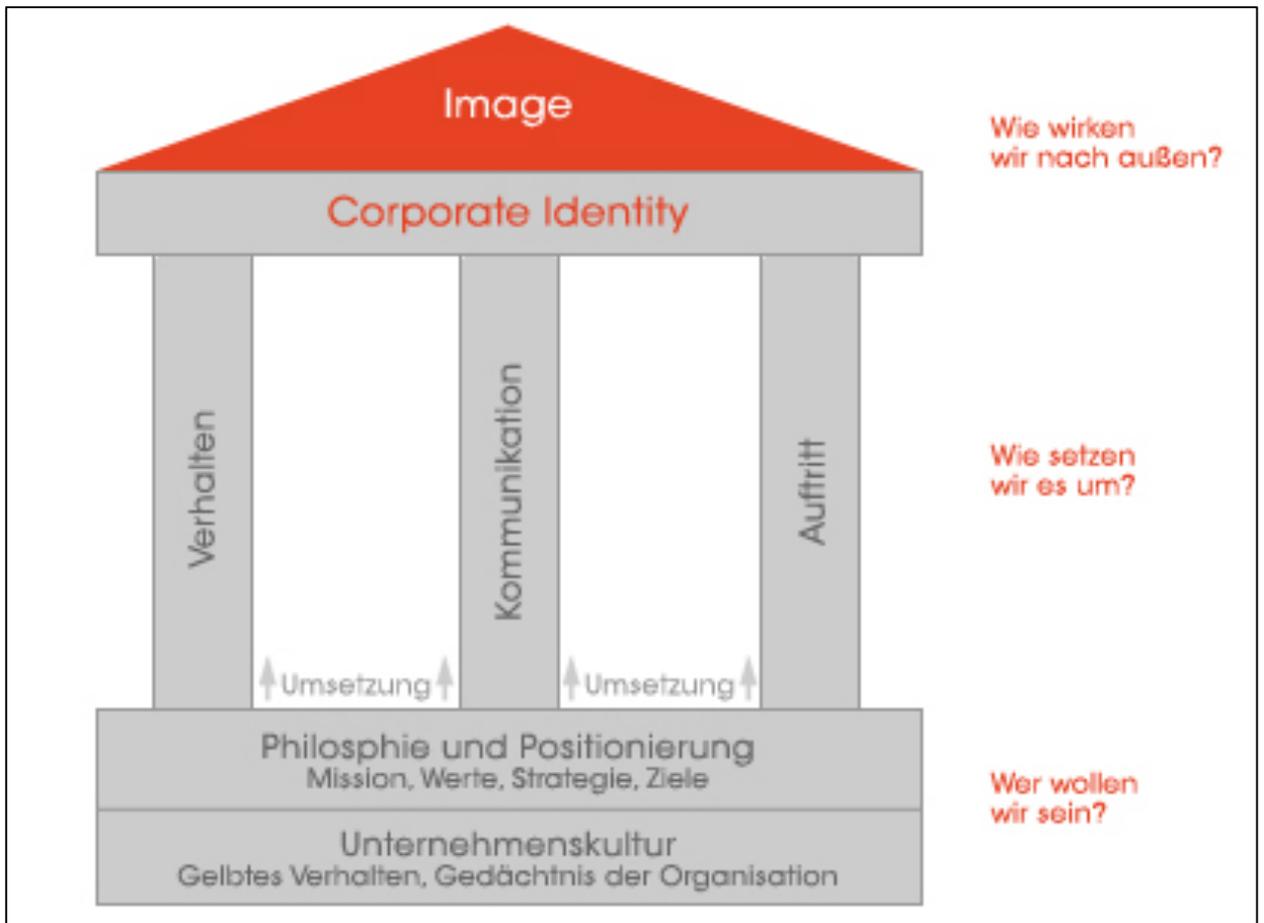
Anhang 1:**Bestandteile des CIM**

Abbildung 1: Bestandteile des CIM¹⁸⁰

¹⁸⁰ Denkfabrik: www.denkfabrik.com: [Stand 20.05.2017]

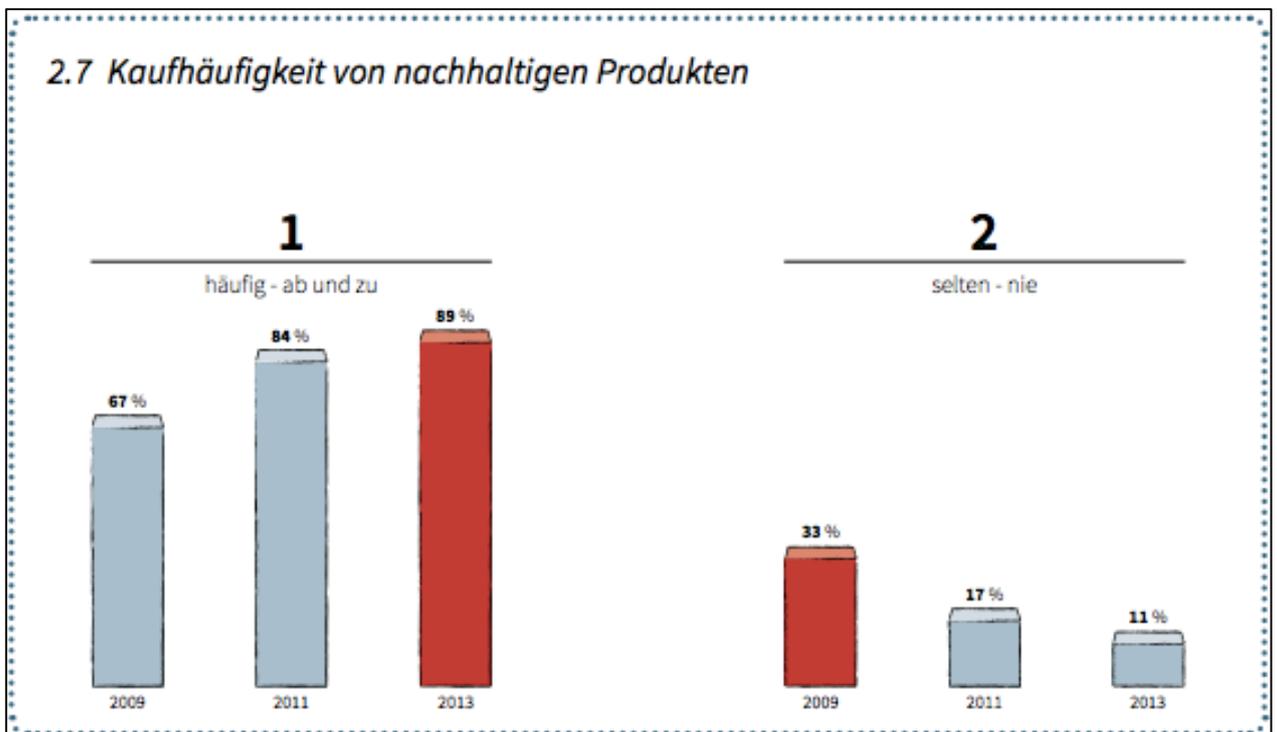
Anhang 2:**Kaufhäufigkeit von nachhaltigen Produkten**

Abbildung 2: Kaufhäufigkeit von nachhaltigen Produkten¹⁸¹

¹⁸¹ Otto Group: www.kakaoforum.de: [Stand 20.05.2017]

Anhang 3:

Zuordnung der Wettbewerbsvorteile auf die Unternehmensgröße

Größe (Mitarbeiter)	Multi-national	Über 500	499-50	49-20	19-5	4-1
Wettbewerbsvorteil						
Motivation der Mitarbeiter						
Anziehung und Halten von Talenten						
Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz)						
Förderung von Innovationen						
Neue Produkte und Erschließung neuer Märkte						
Risikoreduzierung, Risikomanagement						
Aufbau und Schutz von Reputation und Marken						
Verbesserung der Investor Relations						
Legende						
Trifft immer/meistens zu						
Trifft teilweise zu						

Abbildung 3: Zuordnung der Wettbewerbsvorteile auf die Unternehmensgröße¹⁸²

¹⁸² Loew/Clausen 2010: 24

Anhang 4:

Top-10 Einflussfaktoren auf das Nachhaltigkeitsimage



Abbildung 4: Top-10 Einflussfaktoren auf das Nachhaltigkeitsimage¹⁸³

¹⁸³ Serviceplan (b): www.serviceplan.com: [Stand 06.05.2017]

Anhang 5:

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Image

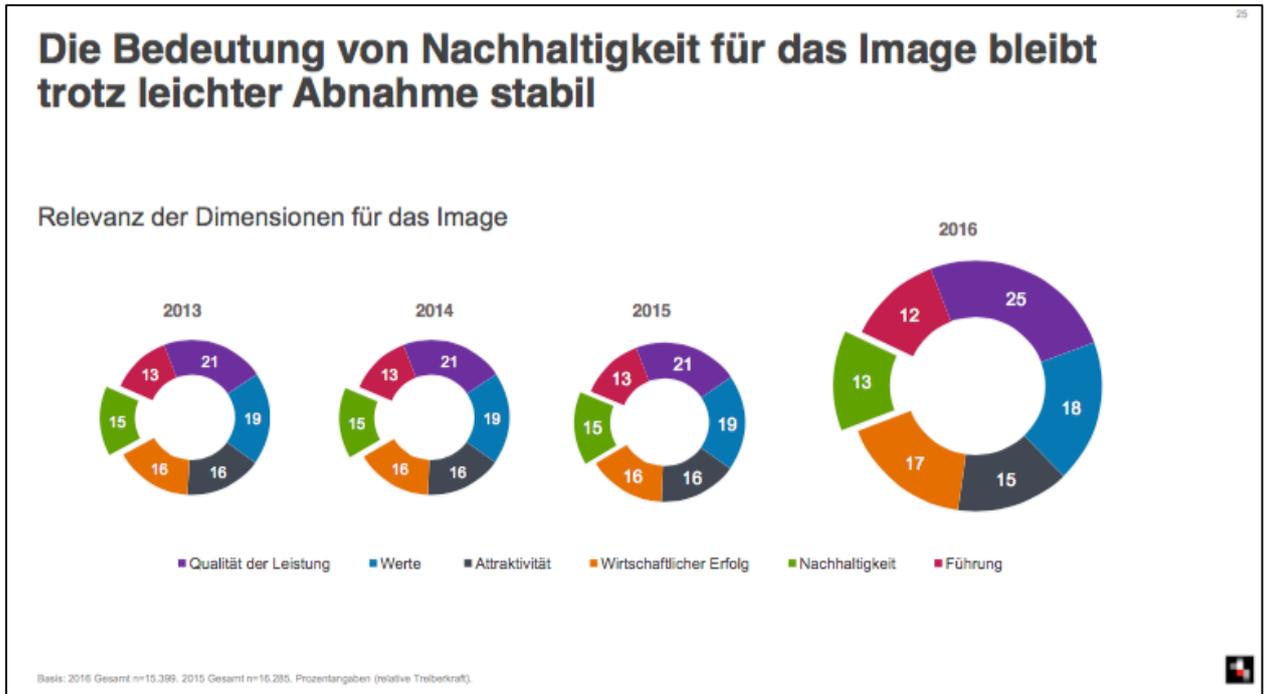
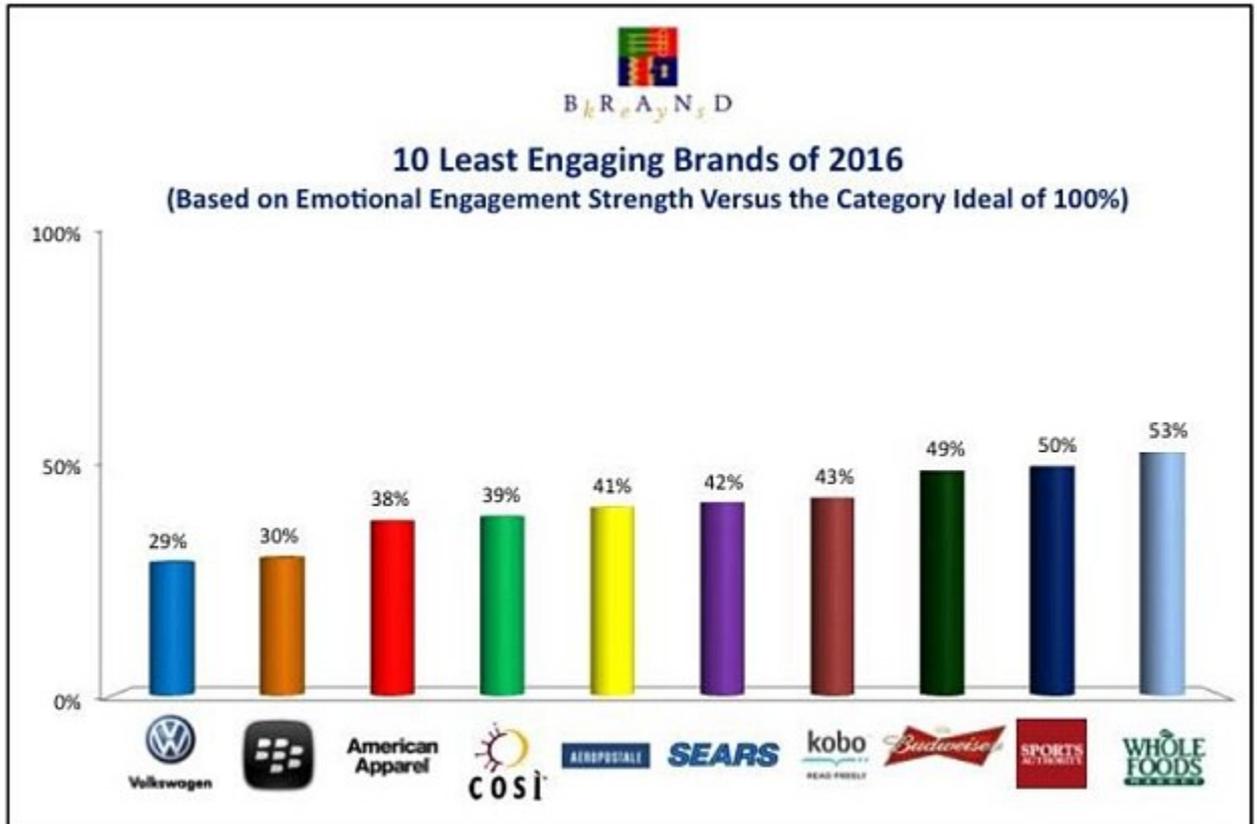


Abbildung 5: Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Image¹⁸⁴

¹⁸⁴ Serviceplan (b): www.serviceplan.com: [Stand 06.05.2017]

Anhang 6:

Ranking Volkswagen



Source: 2016 Brand Keys Customer Loyalty Engagement Index: 42,792 consumer interviews/72 categories/635 brands

Abbildung 6: Ranking Volkswagen¹⁸⁵

¹⁸⁵ Brand Keys: www.brandkeys.com [Stand: 10.05.2017]

Anhang 7:**Änderung des Volkswagenlogos**

Abbildung 7: Änderung des Volkswagenlogos¹⁸⁶

¹⁸⁶ Design Tagebuch: www.designtagebuch.de: [Stand 11.05.2017]

Anhang 8:

Werbekampagne Volkswagen



Abbildung 8: Werbekampagne Volkswagen¹⁸⁷

¹⁸⁷ Horizont: www.horizont.net: [Stand 11.05.2017]

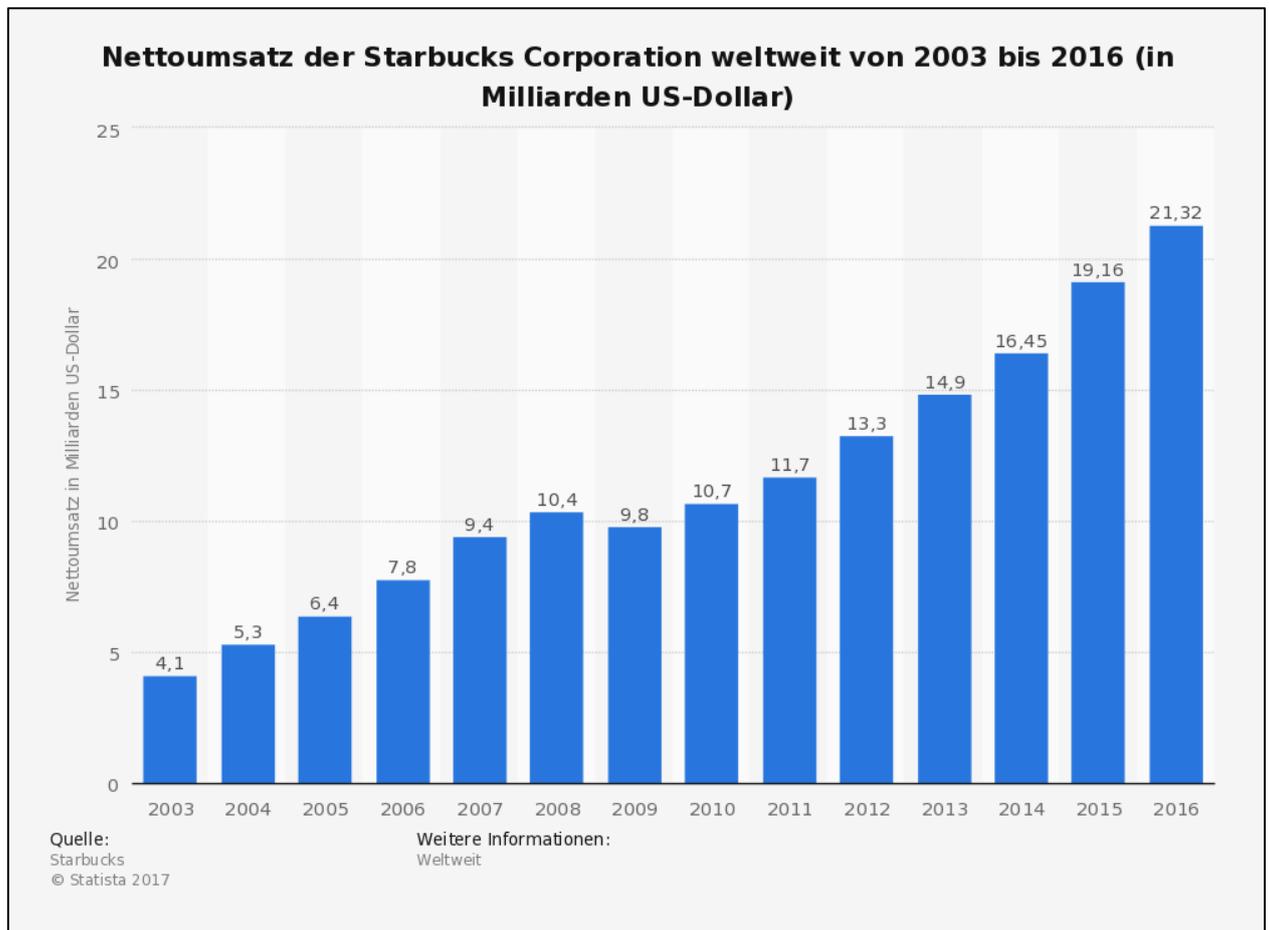
Anhang 9:**Nettoumsatz der Starbucks Corporation**

Abbildung 9: Nettoumsatz der Starbucks Corporation¹⁸⁸

¹⁸⁸ Statista: www.statista.de: [Stand 04.05.2017]

Anhang 10:

Logoentwicklung Starbucks



Abbildung 10: Logoentwicklung Starbucks¹⁸⁹

¹⁸⁹ Globalassets Starbucks (d): globalassets.starbucks.com: [Stand 04.05.2016]

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Eching, 02.06.17

Wimmer Regina

Eching, 02.06.2017

Regina Wimmer